**HORA DA DR**
Como melhorar a convivência com um chefe que você odeia

**PEDE PRA SAIR?**
O que fazer quando você é alvo de *bullying* no escritório

**ESCAMBO DE TRABALHO**
Economize com a ajuda dos clubes de permuta de serviços

# você/sa

Abril

# INTELIGÊNCIA RELACIONAL

A HABILIDADE DE MOBILIZAR PESSOAS E RECURSOS EM PROL DE UM OBJETIVO COMUM POTENCIALIZA A CRIATIVIDADE, A INOVAÇÃO E A GERAÇÃO DE RESULTADOS ACIMA DA MÉDIA. CONHEÇA A COMPETÊNCIA MAIS REVOLUCIONÁRIA DESDE A DESCOBERTA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

# Crédito Consignado_

As melhores taxas do mercado
com até 96 meses para pagar.

Baixe e use o aplicativo Banco do Brasil

App Store

Google play

Condições negociais de acordo com o convênio firmado entre o Banco do Brasil e o empregador, sujeitas a alterações sem prévio aviso. Crédito sujeito a aprovação cadastral e disponibilização de margem consignável.

ESTILO

_um banco com a sua digital

_seja qual for seu estilo,
conte com um crédito com
a sua digital.

Central de Atendimento BB | 4004 0001 ou 0800 729 0001
SAC | 0800 729 0722
Deficiente Auditivo ou de Fala | 0800 729 0088
Ouvidoria BB | 0800 729 5678
ou acesse bb.com.br/estilo
@bancodobrasil
/bancodobrasil

## FALE COM A VOCÊ S/A

### ASSINATURAS

www.assineabril.com

**Grande São Paulo:** (11) 3347-2145

**Demais localidades:** 0800-7752145

De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas

**VENDAS CORPORATIVAS, PROJETOS ESPECIAIS E VENDAS EM LOTE**

assinaturacorporativa@abril.com.br

**Grande São Paulo:** (11) 3990-2120

De 2ª a 6ª, das 9 às 18 horas

**SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)**

Para consultar os dados de sua assinatura, comunicar mudança de endereço e tirar dúvidas sobre pagamento ou entrega de sua revista, acesse www.abrilsac.com. É o site de serviços completo para você resolver online tudo sobre suas assinaturas. Fácil de navegar e útil a qualquer hora.

**Grande São Paulo:** (11) 5087-2112

**Demais localidades:** 0800-7752112

De 2ª a 6ª, das 8 às 22 horas

**Fax** (11) 5087-2100

### CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial da Você S/A, sugestões e críticas:

redacaovocesa@abril.com.br

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

### PRÉVIA VOCÊ S/A

Anuncie em Você S/A, e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:

publicidade.exame@abril.com.br

Tel.: (11) 3037-5922 – São Paulo

Tel.: (21) 2546-8100 – Rio de Janeiro

Tel.: (11) 3037-5759 – Outras praças

Tel.: (11) 3037-5679 – Internacional

www.abril.com.br/trabalheconosco


EDITORA Abril

Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

**Conselho Editorial:** Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli e Giancarlo Civita

**Presidente do Grupo Abril:** Walter Longo

**Diretora Editorial e Publisher da Abril:** Alecsandra Zapparoli
**Diretor de Operações:** Fábio Petroni Gallo

**Diretor de Assinaturas:** Ricardo Perez
**Diretora da Casa Cor:** Lívia Pedreira
**Diretor da GoBox:** Dimas Mietto
**Diretora de Mercado:** Isabel Amorim
**Diretor de Planejamento, Controle e Operações:** Edilson Soares
**Diretora de Serviços de Marketing:** Andrea Abelleira
**Diretor de Tecnologia:** Carlos Sangiorgio

**Diretor Editorial:** André Lahóz Mendonça de Barros

VOCÊ S/A

(Lançada em 1998)

**Editora-chefe:** Vanessa Vieira **Editoras:** Elisa Tozzi, Mariana Poli
**Repórteres:** Anna Carolina Rodrigues, Luciana Lima **Estagiária:** Tamires Vitorio
**Núcleo de Revisão:** Ivana Travernim (chefe), Gilberto Nunes, Maurício José de Oliveira, Vânia Baptista Valente
**Editoras de Arte:** Claudia Calenda e Suely Andreazzi **Designer:** Everton Prudêncio
**Fotografia:** Germano Lüders (editor), Iara Brezeguello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores)
**CTI:** Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes
**Coordenadora Administrativa:** Rosi Eringer

**PUBLICIDADE** Cristiano Persona (Financeiro, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Karina Kattan (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), Rafael Pereira (Moda, Decoração e Construção), William Hagopian (Regionais), André Beck (Colaboração em Direção de Publicidade - Rio de Janeiro), Christiane Martinez (Agências de PR e Associações) **ABRIL BRANDED CONTENT** Amanda de Souza Maia, Angélica Vilela, Lilian Rambaldi, Marcelo Adelar, Thiago Araújo **ASSINATURAS** Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Vada (SAC), Ícaro Freitas (Circulação Avulsas), Luci Silva (Relacionamento e Gestão Comercial), Patrícia Frangioni (Comunicação), Rodrigo Chinaglia (Produtos), Wilson Paschoal (Canais de Vendas) **MARKETING DE MARCAS** Carolina Fiorezi (Eventos), Cinthia Obrecht (Estilo de Vida e Femininas), Leander Moreira (Exame) **ESTRATÉGIA DIGITAL** Edson Ferrão **MERCADO/BI** Rafael Gajardo **OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE DIGITAL** Renata Guimarães **SEO** Isabela Sperandio **PARCERIAS E TENDÊNCIAS** Ailton Lopes **PRODUTO** Renata Gomes **VÍDEO** André Vaisman (Colaboração em Direção de Vídeo) Adriana Yoshida (Estilo), Alexandre de Oliveira (Técnico e Editorial), Rudah Poras (Arte e Corporativo) e Silvio Navarro (Informação) **MARKETING CORPORATIVO** Mauricio Panfilo (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gisela Portelo (Licenças), Thais Rocha (Relações com o Mercado) **DEDOC E ABRILPRES** Valter Sabino **PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES** Adriana Fávilla, Adriana Kazan, Emilene Pires e Renata Antunes **RECURSOS HUMANOS** Alexandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH) e Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios) **RELAÇÕES CORPORATIVAS** Douglas Cantu (Gerente de Relações Públicas).

**LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO**
Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens acesse: www.abrilstock.com.br

**REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA:** Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000.
**Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior:** www.publiabril.com.br

**VOCÊ S/A 231** (ISSN 1415-520001), ano 19, nº 8, é uma publicação mensal da Editora Abril. Edições anteriores: Ligue para 0800-777 3082 ou solicite ao seu jornaleiro pelo preço da última edição em bancas mais despesa de remessa; sujeito a disponibilidade de estoque. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. VOCÊ S/A não admite publicidade redacional.

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 www.assineabril.com.br

**IMPRESSA NA ABRIL GRÁFICA** Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

GRUPO Abril

**Presidente AbrilPar:** Giancarlo Civita

**Presidente do Grupo Abril:** Walter Longo

**Diretor de Operações:** Fábio Petroni Gallo
**Diretora Editorial e Publisher da Abril:** Alecsandra Zapparoli
**Diretor-Superintendente da Gráfica:** Eduardo Costa
**Diretor-Superintendente da Total Express:** Bruno Tortorello
**Diretor Comercial da Total Publicações:** Osmar Lara
**Diretor de Auditoria:** Thomaz Roberto Scott
**Diretora Jurídica:** Mariana Macia
**Diretora Corporativa de Marketing:** Melina Konstadinidis Porcel
**Diretora Corporativa de Recursos Humanos:** Claudia Ribeiro

www.grupoabril.com.br

# Não importa o cenário, sua carreira é feita pelas suas escolhas.

## PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO NO SENAC.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC 5 INSTITUCIONAL NOTA MÁXIMA NO MEC

**WALDEMIR ALMEIDA**
Formado no Centro Universitário Senac.

## INVISTA EM NOVAS CONQUISTAS.

Mais de 100 cursos de pós-graduação, presenciais e a distância, em diversas áreas, para você se destacar no mercado de trabalho.

**DESCONTO DE 20% PARA COMERCIÁRIOS E SEUS DEPENDENTES.***

*Para saber mais, acesse: **www.sp.senac.br/descontocomerciario.**

Conheça nossos parceiros educacionais nacionais e internacionais em: **www.sp.senac.br/parcerias.**
Conheça nossa política de bolsas em: **www.sp.senac.br/cursosgratuitos.**

## CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAC.

**APRENDIZADO E CONHECIMENTO PARA SEMPRE.**

**www.sp.senac.br/posgraduacao**

CAPITAIS E REGIÕES METROPOLITANAS: **4090 1030**
DEMAIS REGIÕES: **0800 883 2000**

Senac

# SUMÁRIO

**AGOSTO DE 2017**
**Tiragem:**
51 263 exemplares

1

2

2

3

**PARA VOCÊ**
Qual será o seu legado?

## RECEPÇÃO

**FEEDBACK**

**#VOCÊNOINSTA**

## AGORA

**BASTIDORES**
A plataforma Knowe conecta profissionais a conselheiros de carreira de todo o mundo

**NOTAS**
A Flex Contact Center inaugurou uma central de atendimento dentro da universidade

**MUNDO**
Em Nova York, perguntar o salário do antigo trabalho é proibido por lei

**POR DENTRO**
Conheça a Bristol-Myers Squibb

**ENTREVISTA COM O PRESIDENTE**
Marcio Rodrigues, da Avaya

## CAPA

**INTELIGÊNCIA RELACIONAL**
A habilidade de mobilizar pessoas e recursos em prol de um objetivo comum potencializa a criatividade, a inovação e a geração de resultados acima da média

## CARREIRA

**O LADO B DOS PRESIDENTES**
Cinco executivos contam o que fazem nas (poucas) horas vagas e como aplicam o aprendizado gerado por seus hobbies no dia a dia

**SINCERIDADE RADICAL**
Por que a honestidade é a base da boa gestão

**VOZ DA CONSCIÊNCIA**
Conversar consigo mesmo ajuda a controlar a ansiedade

**DISCUTINDO A RELAÇÃO**
Como salvar o relacionamento com um chefe de que você não gosta

## MERCADO

**DIGA NÃO AO BULLIYNG NO TRABALHO**
Em ambientes mais descontraídos, os limites entre o que é e o que não é brincadeira ficam ambíguos

**PROFISSÕES EM DECOLAGEM**
O mercado de drones corporativos cria novas carreiras

**SERÁ O FIM DO DIPLOMA?**
A inteligência artificial coloca em xeque a educação profissional

**SOB MEDIDA**
Os arquitetos do Super Limão Studio apostam na inovação

**SEM GLÚTEN, SEM LACTOSE, SEM CRISE**
A área de alimentação restritiva cresce no país e gera vagas

## DINHEIRO

**É COMPRA OU APLICAÇÃO?**
Itens inusitados – e preciosos – que podem virar bons investimentos

**MENINA DE OURO**
Nathália Arcuri mostra que lidar com finanças pode ser algo divertido

**EMPRÉSTIMO INTELIGENTE**
Como evitar que a contratação de crédito vire uma bola de neve

**ESCAMBO DE TRABALHO**
Clubes de permuta de serviços profissionais ganham força na crise

## AGENDA

Cursos, workshops e palestras no Brasil e na internet

## ARTIGOS

Superação na era digital
Por Rafael Souto
Não arruine seus planos
Por Neil Patel

## REVIRAVOLTA

**MUNDOS CONVERGENTES**
Luciano Gurgel, de banco de investimento para a área social

ILUSTRAÇÃO: 1 MARCELO CALENDA; FOTOS: 2 ANDRÉ LESSA; 3 MARCELO SPATAFORA

# QUAL SERÁ O SEU LEGADO?

Na década de 90, quando o psicólogo americano Daniel Goleman criou o conceito de inteligência emocional, revolucionou a análise das competências profissionais, mostrando que habilidades sociais e comportamentais são tão ou mais importantes do que os conhecimentos técnicos para o sucesso na carreira. Hoje, esses princípios estão tão incorporados à nossa realidade que é difícil imaginar que houve um tempo em que as pessoas eram avaliadas sem levar em conta as chamadas *soft skills*.

Agora, um novo conceito promete revolucionar o mercado de trabalho. Trata-se da inteligência relacional — a habilidade de mobilizar pessoas e recursos em prol de um objetivo comum, potencializando a criatividade, a inovação e a velocidade das entregas. Quando usada com eficiência, ela pode fazer com que uma enorme rede de pessoas se coloque a serviço da resolução de um problema. Pode ser desde questões simples — como ajudar um colega numa tarefa ou criar novos produtos e soluções para o negócio de uma empresa — até objetivos ambiciosos, capazes de envolver cidades e países em prol de benefícios para a coletividade.

Na era do trabalho colaborativo e dos negócios digitais — em que startups se propõem a desenvolver estratégias escaláveis para enfrentar problemas de alcance global, como erradicar a fome, promover o acesso a água a toda a população mundial ou frear as mudanças climáticas com o uso maciço de energias limpas —, faz todo o sentido falar em inteligência relacional. O segredo para praticá-la reside em descobrir e cultivar afinidades e em fazer com que seus contatos enxerguem um propósito no projeto para o qual seu tempo e sua energia são solicitados.

Esse novo tipo de networking — baseado não em ampliar constantemente sua rede de contatos, mas em recorrer às pessoas de forma mais objetiva e inteligente — vai ser crucial nos próximos anos para quem pretende não apenas se destacar no trabalho mas fazer a diferença no planeta em que vivemos.

***Vanessa Vieira***
*Editora-chefe*

# MOBILE VIEW

## COMO TER ACESSO A CONTEÚDOS DIGITAIS EXCLUSIVOS COM O SMARTPHONE OU COM O TABLET

O CONTEÚDO DA VOCÊ S/A NÃO SE ESGOTA NAS PÁGINAS DA REVISTA.

COM A TECNOLOGIA DO MOBILE VIEW, AS REPORTAGENS SÃO ENRIQUECIDAS COM MATERIAL QUE AMPLIA A EXPERIÊNCIA DIGITAL DO LEITOR, OFERECENDO RECURSOS INTERATIVOS.

A TECNOLOGIA ESTÁ DISPONÍVEL POR MEIO DO APLICATIVO BLIPPAR, QUE JÁ É UTILIZADO GRATUITAMENTE POR MAIS DE 65 MILHÕES DE PESSOAS EM 170 PAÍSES

**1** Baixe gratuitamente o aplicativo **BLIPPAR** na App Store ou no Google Play

**2** Inicie o aplicativo e aponte o celular ou o tablet para as páginas da revista que tenham o ícone do **Mobile View**.* Em poucos segundos, o aparelho exibirá um conteúdo exclusivo

**3** Você terá acesso a vídeos, áudios, galerias de fotos e outros conteúdos digitais que complementam as reportagens, além de anúncios animados

# INGLÊS USA

**Cursos Intensivos Individuais em**
**★ Cincinnati, Ohio, USA ★**

**Especial para empresas e altos executivos**

**Hotel e almoço de segunda a sábado estão incluidos no preço do pacote**

**Programa:**
**40 horas de classes privadas por semana, de segunda a sábado, com uma hora de almoço com o professor**

**Duração de 2 a 4 semanas**

CINCILINGUA INC.®
FUNDADA EN 1972

*A Cincilingua é uma escola de ensino de inglês totalmente credenciada*

513.721.8782 ★ www.cincilingua.com ★ inquire@cincilingua.com

caixa.gov.br

CAIXA
A vida pede mais que um banco

# Tem como negociar uma taxa menor no crédito se eu oferecer minhas aplicações como garantia?

CRÉDITO INTELIGENTE.
NA CAIXA TEM.

**Crédito Pessoal Parcelado** é o jeito inteligente de pegar crédito para realizar seus planos. Ao oferecer seus investimentos aplicados na CAIXA como garantia, você tem mais vantagens na contratação. Tem taxa reduzida? Tem mais prazo para pagar? Tem oportunidade? Tem. Fale com um gerente CAIXA.

Consuma crédito com consciência.
Conheça as condições. Crédito sujeito a aprovação.

**SAC CAIXA:** 0800 726 0101
(informações, reclamações, sugestões e elogios)
**Para pessoas com deficiência auditiva ou de fala:**
0800 726 2492
**Ouvidoria:** 0800 725 7474

facebook.com/caixa
twitter.com/caixa

# RECEPÇÃO

## FEEDBACK

### NO FACEBOOK

**ROSÂNGELA FERNANDES**
Esse sofrimento é causado por vários fatores, entre eles: pressão, cobranças exacerbadas, excesso de trabalho, assédio moral. Mesmo assim, diante da necessidade de sobrevivência, as pessoas se submetem a isso. (Sobre a reportagem de capa *Seu trabalho te deprime?*, ed. 230)

**FELIPE ROBERTO BATISTA DE MELLO CELANI**
É porque revistas como esta imprimem muito o "sucesso na carreira". As pessoas trabalham por necessidade de se manter, mas, se fosse por liberdade, fariam coisas diferentes. (Sobre a reportagem de capa *Seu trabalho te deprime?*, ed. 230)

### NO SITE

**MARINA CALISSI PEGORARO**
O grande problema é a péssima qualidade da internet. Em muitos lugares você só tem a opção de TV a cabo. Em São Paulo é discrepante o fato de no centro ter, numa mesma avenida, todas as operadoras em fibra, e em alguns bairros da periferia não ter nenhuma ou serem muito limitadas. (Sobre a matéria *Um olho na tela, outro no bolso*, ed. 229).

**LU SOUSA**
Para quem usa internet de baixa velocidade e vê poucas séries, talvez valha a pena, mas, para quem usa muito a internet e gosta de séries e canais de notícias, se desligar de um combo é uma grande roubada. (Sobre a matéria *Um olho na tela, outro no bolso*, ed. 229).

### NO INSTAGRAM

**@THIAGOSCCOSTA**
Ótima a reportagem de capa. Serve de alerta para alguns sintomas que são negligenciados e nos deixa atentos para procurar ajuda no momento adequado, evitando transtornos severos. (Sobre a reportagem de capa *Seu trabalho te deprime?*, ed. 230).

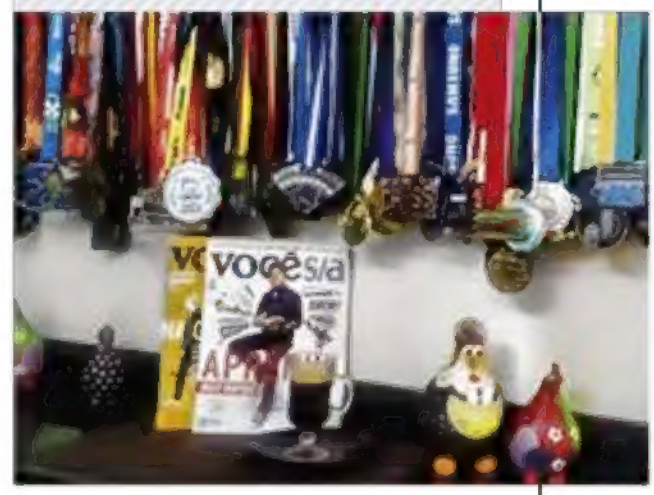
### NO LINKEDIN

**ANDREA MARQUEZ**
O tema é altamente relevante e tem de ser encarado como uma realidade a ser trabalhada. Depressão tem tratamento, é longo e difícil para a pessoa, e no trabalho merece todo o respeito. É fundamental o posicionamento claro da empresa para que as pessoas tenham liberdade de se expressar e de pedir ajuda. (Sobre a reportagem de capa *Seu trabalho te deprime?*, ed. 230)

**GISELLE ANDRADE**
Sofri recentemente e sei como é duro passar por isso. Ótima matéria. Vou ler e compartilhar. É fundamental que a sociedade desperte para esse mal no ambiente de trabalho, para que possamos amar o que fazemos e não ter medo do nosso ganha-pão. (Sobre a reportagem de capa *Seu trabalho te deprime?*, ed. 230)

### CAFÉ E VOCÊ S/A

**MARIA CECILIA TSAI**
Tenho um café no Hospital de Itatiba, onde servimos bem-estar com as edições da VOCÊ S/A. Dessa forma, conseguimos mudar um pouquinho a vida das pessoas contando experiências e superações.

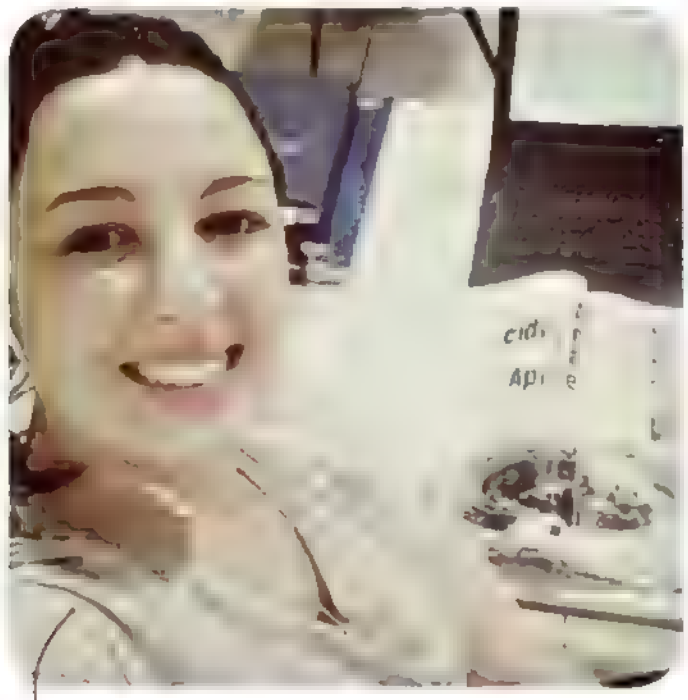



### ONDE ERRAMOS

O nome do sistema criado na Universidade Keio, no Japão, é Haptic Feedback e não Act Feedback, conforme publicado na entrevista com o pesquisador Diogo Cortiz (*Escritório Virtual*, ed. 230). A reportagem diz ainda que um projeto da Accenture revelou aumento de 77% na produtividade com o uso da realidade mista. Na verdade, essa tecnologia mostrou que instruções 3D podem ser 87,6% mais úteis do que as 2D.

# VIDA SEM FERIADO

Em julho, mês sem nenhuma folga oficial, os leitores compartilharam fotos de suas estratégias para relaxar



@amandylima gosta de ouvir música e ler VOCÊ S/A

@davifelipe carvalhobatista arrumou um tempo para ser radical

@iud_cota aposta na broa de fubá e no café espresso para relaxar

@bianca.santiago.oficial recarrega as energias com o rapel

## Próximo desafio: #AMOMINHAEMPRESA

Em setembro, publicaremos uma edição especial: o *Guia VOCÊ S/A — As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*. Por isso, queremos que você compartilhe imagens que fazem de sua companhia um ótimo lugar para trabalhar. Publique a foto com as tags #vocenoinsta e #amominhaempresa.

# DIGA SIM À HAPPY HOUR

**Chamar os colegas para uma cervejinha ajuda a estreitar laços e ainda traz impactos positivos no trabalho**

Não faltam motivos para reservar umas horinhas para o famoso brinde pós-expediente. Seja para deixar para trás o estresse de um dia especialmente complicado, seja para celebrar o fim de um projeto que deu certo. Ou então só porque é sexta-feira, e uma conversa informal é o ideal para fazer uma transição mais equilibrada entre o trabalho e o fim de semana. Portanto, não tenha medo: chame os colegas! Se for em casa, os ganhos envolvem a troca mais consistente de ideias, que pode render frutos no dia a dia corporativo, como você vê a seguir.

## COLABORAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Numa happy hour em casa é mais fácil circular entre os grupos, sem ficar preso a panelinhas. Assim, num papo despretensioso, numa conversa sobre viagem ou esporte, por exemplo, você descobre afinidades e cria vínculos. De volta ao escritório, esse clima de cumplicidade desperta o espírito de colaboração e facilita negociações. Numa pesquisa da rede social de negócios LinkedIn feita com 11.500 pessoas em 14 países, incluindo o Brasil, 46% dos participantes responderam que se sentem mais felizes quando têm amigos no trabalho, fazendo aumentar o engajamento, a motivação e a produtividade

## MAIS VISIBILIDADE

"O convívio numa situação mais tranquila ajuda a descobrir sintonia com a chefia, colegas e até pessoas de outras áreas que fazem parte de seu convívio diário", exemplifica Reny Okuhara, consultora e mentora empresarial. E o chamado networking: você não apenas aprofunda as relações com atuais parceiros de projetos, como amplia seus contatos com outros departamentos, abrindo espaço para novas oportunidades e angariando apoio para eventuais mudanças em sua carreira mais adiante. Dica: capriche na escolha dos comes e bebes (uma boa é investir em cervejas mais especiais, por exemplo), que podem virar assunto e ajudar no bate-papo.

## TROCA DE CONHECIMENTOS

Entre um gole e outro, aumenta a predisposição para esticar o papo sobre diferentes temas, inclusive sobre trabalho. Sem exagerar, para não virar reunião de negócios, a conversa pode servir até para desenvolver habilidades. Alguém sugere um curso que vai ajudá-lo a resolver uma lacuna no seu currículo, outro acaba dando uma ideia para desatar um nó no relatório que você tem que entregar na semana seguinte. "O importante é participar com uma visão positiva, para mostrar o próprio conhecimento e absorver o que está ouvindo", diz Regina Damin, consultora e coach de carreira

# BEERPRO

## O MELHOR CLUBE DE ASSINATURAS DE CERVEJAS DO BRASIL E DO MUNDO.

da sua casa, **5 cervejas especiais selecionadas por nossos *beer sommeliers*** **1 conteúdo especial com dicas e curiosidades** sobre a seleção ada e o universo cervejeiro.

**ALEMÃ DE 500 ML + 2 INGLESAS + 2 ARTESANAIS EXCLUSIVAS**

PLANOS A PARTIR DE R$ 57,90

BEBA COM MODERAÇÃO

## COMO FUNCIONA:

1. Acesse o site GoBOX e crie a sua conta.
2. Escolha entre os planos disponíveis: Básico, Para Ele ou Para Ela.
3. Insira seus dados de entrega e de pagamento para finalizar a compra.
4. Receba todo mês a sua caixa BEER PRO, com cervejas especiais e 1 revista da Editora Abril.

www.assinegobox.com.br

beerprogobox

# AGORA

BASTIDORES

knowe

Bruno Negretti Soares e Stephanie Passos, fundadores da Knowe, em São Paulo: a trajetória em consultorias de recrutamento os estimulou a fundar a startup

Tecnologia

# CONSELHOS VIRTUAIS

**No ar desde abril de 2017, a Knowe é uma plataforma que conecta profissionais a conselheiros de carreira das mais diversas áreas de atuação — e qualquer um, do universitário ao CEO, pode se cadastrar para ser mentor** POR ELISA TOZZI

O casal Stephanie Passos e Bruno Negretti Soares cresceu no mercado de recrutamento. Juntos, eles acumulam uma experiência de mais de dez anos na área e trabalharam em companhias como Page Group, Spencer Stuart e Marlin Hawk. A trajetória em consultorias poderia continuar por um longo tempo, afinal, os dois ocupavam cargos executivos. Mas tudo mudou em 2016, quando Bruno, que estava no escritório de Nova York do Page Group, percebeu algo que acontecia com muita frequência: as pessoas estavam cada vez mais perdidas na carreira. "Senti que havia uma vontade generalizada de fazer algo diferente, mas a maioria não encontrava informações sobre os passos que gostaria de trilhar", diz Bruno. Daí surgiu a ideia de fundar a Knowe, plataforma online que conecta quem está com dúvidas profissionais a conselheiros do mundo todo, no ar desde abril deste ano. Por um valor médio de 59,99 dólares por hora, os usuários agendam conversas com um dos 580 *advisors* disponíveis e falam, por vídeo, sobre suas inquietações. Qualquer um pode se tornar mentor, independentemente do cargo e do país em que mora, e recebe um pagamento de 80% do valor da sessão. "A ideia é aproximar pessoas para que elas tenham uma visão real da carreira que querem seguir ou para que encontrem respostas às suas dúvidas com quem realmente entende do assunto", diz Bruno.

FOTO: LUISA SANTOSA

Educação

# Babel do relacionamento

Universitários contratados pela Flex no campus do Unasp em Engenheiro Coelho (SP): salário e bolsa para custear a faculdade

Numa iniciativa inédita, a Flex Contact Center, empresa de gestão de relacionamento e cobrança, inaugurou sua primeira central de atendimento dentro de uma universidade. O objetivo era conseguir mão de obra qualificada para absorver demandas cada vez mais complexas e em múltiplas plataformas, como voz, chat, SMS e redes sociais. Tendo isso em mente, o escolhido para receber o projeto foi o Centro Universitário Adventista de São Paulo (Unasp), no município de Engenheiro Coelho, no interior de São Paulo. A escola reúne 6 000 universitários de mais de 30 nacionalidades e 20 idiomas, dos quais 2 000 vivem no próprio campus — uma área verde de 260 alqueires. "É um ativo que nos abre a possibilidade, inclusive, de realizar atendimentos internacionais", diz Topázio Silveira Neto, presidente da Flex Contact Center. Nesta primeira etapa, 200 empregos foram gerados e outros 1 000 serão criados no início de 2018, quando for concluída a construção de um edifício maior para o contact center. Além do salário, os estudantes receberão uma bolsa de estudos que vai ajudá-los a custear a graduação. Para o Unasp, a iniciativa eleva a empregabilidade dos universitários. "Nossos alunos ganham uma primeira experiência profissional e deixarão a faculdade mais preparados para o mercado de trabalho", diz José Paulo Martini, diretor-geral da universidade.

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

Roberta Martiniano e Rodrigo Borges, do Good Truck: discussões sobre economia colaborativa em todo o país

Empreendedorismo

# Trailer do bem

Depois de um sabático de sete meses pela Ásia, o casal Rodrigo Borges e Roberta Martiniano voltou ao Brasil com vontade de empreender. Assim nasceu o Good Truck, um trailer que é palco de discussões de temas relacionados a economia colaborativa, criatividade, sustentabilidade e projetos de impacto social. O objetivo é percorrer o país para construir redes, gerar intercâmbio de conhecimento e impulsionar líderes locais. "Escolhemos um trailer para fazer eventos nas ruas, pois queremos tornar esse conteúdo mais acessível e sair do eixo Rio-São Paulo", diz Roberta. As expedições pelo país começam neste mês e vão percorrer 15 cidades — experiência que se tornará uma série transmitida pelo YouTube.

Economia

## Sobe e desce

O cenário de instabilidade política faz com que o índice de otimismo dos empresários brasileiros continue em queda. É o que revela o estudo *International Business Report*, feito pela Grant Thornton, que entrevistou 2 500 executivos de 36 economias do mundo. Enquanto em países como Indonésia e Índia o otimismo extrapola os 90 pontos percentuais, no Brasil o índice ficou em 32% — uma queda de 18 pontos em relação ao último trimestre. Há, porém, um aumento de confiança em alguns temas *(veja tabela)*. "Os empresários começam a se movimentar para a retomada", diz Daniel Maranhão, sócio líder da consultoria Grant Thornton.

| TEMA | INDICADOR | VARIAÇÃO TRIMESTRAL |
|---|---|---|
| CRESCIMENTO SALARIAL | 88% | +7 PONTOS PERCENTUAIS |
| RECEITA DO NEGÓCIO | 72% | +11 PONTOS PERCENTUAIS |
| RENTABILIDADE | 68% | +33 PONTOS PERCENTUAIS |
| EMPREGO | 48% | +23 PONTOS PERCENTUAIS |
| EXPORTAÇÃO | 24% | +17 PONTOS PERCENTUAIS |

FOTOS: DIVULGAÇÃO ÍCONES: THE NOUN PROJECT

Gênero

## Ganhos desiguais

UMA PESQUISA CONDUZIDA PELA GIFE, ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS FORMADA POR 131 ASSOCIADOS QUE INVESTEM NA ÁREA SOCIAL, ENTREVISTOU 2385 PROFISSIONAIS DE 30 ORGANIZAÇÕES PARA DESCOBRIR O PERFIL DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM NESSE SETOR E SUA REMUNERAÇÃO. A CONCLUSÃO É QUE OS SALÁRIOS SÃO MAIS BAIXOS DO QUE OS PAGOS EM EMPRESAS TRADICIONAIS E QUE OS HOLERITES DAS MULHERES SÃO INFERIORES AOS DOS HOMENS — EMBORA ELAS FORMEM 59% DA FORÇA DE TRABALHO. AS DIFERENÇAS CHEGAM A 13% EM CARGOS DE PRESIDÊNCIA, 18% DE DIRETORIA, 9% DE GERÊNCIA E 4% DE COORDENAÇÃO.

Negócios

## Conexão emocional

Em 2015, a Natura levou um baque: descobriu, por meio de uma pesquisa interna, que suas consultoras não se sentiam mais conectadas emocionalmente à marca — algo que prejudicava o engajamento na venda dos produtos. Para resolver o problema, a empresa investiu em conteúdo. Assim nasceu a Minha Natura, uma plataforma multimídia de relacionamento com as revendedoras, feita em parceria com a agência New Content. No impresso, a revista da companhia passou a estampar uma consultora na capa e a publicar dicas de finanças e desenvolvimento pessoal. No online, um aplicativo e um site terão conteúdos exclusivos voltados para as profissionais. "Queremos que elas se desenvolvam pessoalmente, e não somente que aprendam a vender", afirma Julia Franchella, gerente de comunicação integrada da Natura. Com as mudanças, a satisfação subiu de 79,7% para 90%. "Agora elas se sentem amadas e enxergam a consultoria como profissão", afirma Veridiana Pomarico, diretora de criação na New Content.

EU SOU
AMAZÔNIA
Uma experiência interativa entre você e a floresta
Descubra sua conexão em:
g.co/EuSouAmazonia
Google Earth

Barbados

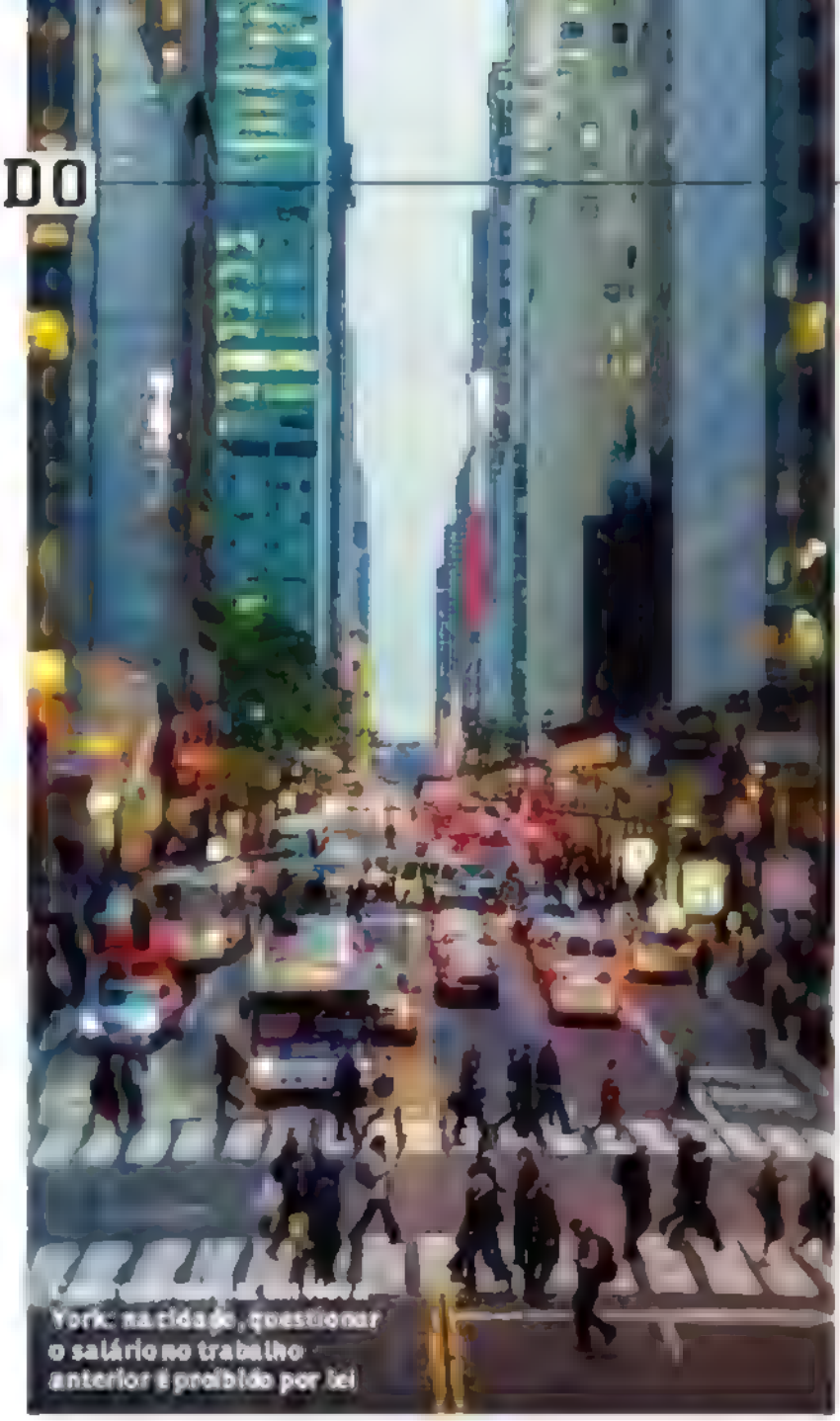
## Desconto sobre a produtividade

Os impostos altos estão afetando a produtividade dos profissionais de Barbados, segundo um estudo do Productivity Council, agência de fomento aos negócios. De acordo com a pesquisa, grande parte dos trabalhadores acredita não ganhar o suficiente e que a carga tributária do país corrói os rendimentos, impedindo que o trabalho seja um caminho para o crescimento financeiro. Outros fatores também foram apontados, como baixo investimento e confiança, ineficiência de programas, falta de métricas para avaliar a produtividade e de incentivos do governo para os trabalhadores. No setor privado, sistemas de reconhecimento foram destacados como motivadores, diferentemente de comunicação ruim e falta de ética.

Nova Zelândia

## Faltas no trabalho são bem-vindas

Ao contrário do que se costuma pensar, as faltas ao trabalho por motivo de doença podem ser sinal de um ambiente profissional saudável. A psicóloga Dianne Gardner, da Universidade de Massey, na Nova Zelândia, explica: quando um colaborador vai trabalhar mesmo doente, isso é um indicador de um local de trabalho estressante, onde é preciso estar à disposição sempre, seja por achar que ninguém mais poderá fazer seu trabalho, seja por medo de perder o emprego. Nesses ambientes, as perdas geradas pelo presenteísmo (a queda no rendimento dos profissionais que estão presentes) podem ser um problema até mais grave do que as eventuais faltas.



York: na cidade, questionar o salário no trabalho anterior é proibido por lei

Estados Unidos

# Favor não perguntar

Um estudo feito pelo site de avaliação de empresas Glassdoor apontou que 53% dos profissionais americanos — tanto empregados quanto desempregados — não gostam de responder perguntas sobre os salários que recebiam anteriormente quando estão participando de uma entrevista de emprego. As mulheres, especialmente, gostam ainda menos desse tipo de pergunta: 60% delas ante 48% deles. De acordo com o Glassdoor, isso pode ser explicado pela diferença salarial entre homens e mulheres: como o contracheque delas costuma ser menor do que o deles, essa informação as deixa em desvantagem na negociação da remuneração com o novo empregador. Em estados americanos como Massachusetts, Delaware, Califórnia e Nova York, esse tipo de pergunta é proibido por lei.

FOTO: ROBERTHARDING / ALAMY STOCK PHOTO ILUSTRAÇÃO: GETTYIMAGES

Sede da BMS, em São Paulo: o 4º andar é ponto de encontro

# 10 COISAS QUE VOCÊ PRECISA SABER SE QUISER TRABALHAR NA BRISTOL-MYERS SQUIBB

A Bristol-Myers Squibb passou por grandes mudanças nos últimos anos: em 2007, tornou-se uma biofarmacêutica (segmento da indústria que investe na criação de remédios à base de células vivas). Além disso, a BMS tem buscado ser uma referência em medicamentos para o tratamento de doenças complexas, para as quais não existem alternativas terapêuticas disponíveis. Mundialmente, no primeiro trimestre de 2017, o lucro da empresa cresceu 12% em relação ao ano passado. **COLABOROU** TAMIRES VITORIO

**1 MULHERES NO PODER**
A BMS promove as oportunidades e o desenvolvimento de carreira das mulheres – 54% do quadro é formado por elas, que ocupam 56% dos cargos de liderança e 67% dos postos de direção. Além da equidade de gênero, há ações voltadas para outras minorias, como negros, PCDs e público LGBT.

**2 ALTA QUALIFICAÇÃO**
Por trabalhar com medicamentos complexos, a organização prefere contratar pessoas com um nível mais alto de instrução e experiência. A idade média dos funcionários é de 39 anos.

**3 MOBILIDADE**
O programa Tour of Duty possibilita expatriações que duram de seis meses a um ano, independentemente do cargo ocupado. Já o Job Rotation dá ao funcionário a oportunidade de trocar de área por intervalos mais curtos, o que aumenta as possibilidades de carreira e o conhecimento sobre outros departamentos.

**4 DRESS CODE**
Não há um estilo de roupa definido, a organização é bem aberta. No escritório pode-se trabalhar de jeans, saia ou vestido. O traje social só é requerido em reuniões importantes.

**5 INTERCÂMBIO ENTRE GERAÇÕES**
A companhia tem um programa de mentoria incomum: colaboradores mais jovens, geralmente *millennials*, são mentores de profissionais de cargos mais altos para estimular o intercâmbio entre gerações.

**6 INDICAÇÃO PREMIADA**
Antes de as vagas disponíveis serem divulgadas ao público, são postadas na intranet, para que os colaboradores possam indicar alguém. Caso haja contratação, o autor da indicação é premiado em dinheiro: para admissões de gerentes seniores ou superiores, são 1 750 dólares; e, para gerência júnior ou inferior, 1 250 dólares.

**7 O 4º ANDAR**
Com um refeitório de cardápio variado e saudável, mesas de pingue-pongue e de bilhar, videogame e um espaço de convivência com sofás e mesas, o 4º andar da sede da BMS recebe não só reuniões de negócios como os que buscam relaxar.

**8 VELOCIDADE**
Com o lema de que "O paciente não pode esperar", a biofarmacêutica prega que a agilidade é um valor para a companhia. No entanto, comentários de ex-funcionários no site LoveMondays apontam que os processos da empresa seriam burocráticos e lentos.

**9 FLEXIBILIDADE DE HORÁRIOS**
É possível trabalhar somente durante 4 horas às sextas-feiras e tirar dez dias a mais de férias no fim do ano, desde que o período seja compensado ao longo da semana ou do mês.

**10 EFETIVAÇÃO BAIXA**
Apenas 6% de estagiários, jovens aprendizes e trainees são efetivados após o fim do contrato. O motivo, segundo a companhia, é que esses cargos são voltados para o aprendizado e não visam contratações.

## Palavra da empresa

"A gente muda muito e a gente gosta de mudar. Para viver tanta transformação é preciso ter pessoas que estejam a fim de mudar também"

**ANNA CAROLINA FRAZÃO,**
GERENTE DE RH DA BRISTOL-MYERS SQUIBB

**FOTOS:** 1 DIVULGAÇÃO 2 OMAR PAIXÃO

# A construção de um líder

Em sua primeira experiência como CEO, **Marcio Rodrigues**, da Avaya, falou a VOCÊ S/A sobre o desafio de aprender a comandar numa organização cujo negócio se transforma constantemente **POR** YAHISBEL ADAMES

Em abril de 2016, aos 39 anos de idade, Marcio Rodrigues assumiu o comando da operação brasileira da Avaya, líder global no fornecimento de soluções de comunicação, como software e serviços, para bancos, companhias aéreas e grupos hoteleiros. Passando por um reposicionamento, a empresa deixou o espaço onde funcionou durante 16 anos e se mudou para um escritório novo na capital paulista. Nesta entrevista a VOCÊ S/A, Marcio falou sobre o desafio de manter as pessoas motivadas, reagir a mudanças de cenário, lidar com a pressão e filtrar a forma como transmite as mensagens às equipes.

**Como se tornou presidente?**
Comecei na Avaya em 2008, como gerente de contratos. Depois, passei numa seleção interna para abrir uma área nova que cuidaria de precificação e descontos na América Latina. Mais tarde, apareceu a oportunidade de me tornar diretor de operações do Brasil. Foi um desafio porque, muitas vezes, surgiam situações que eu não dominava. A equipe era muito boa tecnicamente, mas havia problemas de comunicação e precisei aprender a trazer todo mundo para perto. Depois de três anos, o então presidente deixou a empresa e fui convidado a fazer a transição entre a administração dele e a seguinte. Fiquei no comando interinamente durante três meses, em 2014, até a chegada do novo chefe e, nesse tempo, experimentei como era me sentir dono. Quando esse novo CEO foi convidado a assumir a área de serviços da Avaya, me incentivou a me candidatar à presidência. Os líderes percebiam que eu tinha capacidade de estar à frente da empresa em algum momento. Assumi em abril de 2016. Eu vinha me preparando para isso e continuo me preparando. Não é só chegar até aqui, é preciso seguir trabalhando.

**Quais são hoje seus maiores desafios como gestor?**
No ano passado saímos de um espaço onde estávamos há 16 anos e mudamos para um escritório novo. Isso foi um investimento, um reposicionamento da empresa, algo que mexe com a motivação das pessoas. Tínhamos tido a revisão de algumas estruturas e a equipe sentiu o choque de realidade. Minha maior preocupação nos últimos tempos tem sido manter a motivação dos colaboradores. Você precisa ter o time engajado em prol de algo. E eu acredito que consegui isso. A segunda prioridade tem sido ter a liderança alinhada.

**Qual foi seu maior aprendizado no comando da companhia?**
Liderar não é uma ciência exata. São situações diferentes a cada dia e você precisa estar preparado para ter respostas rápidas, independentemente de onde estiver, no escritório ou fora dele. Você pode tomar uma decisão agora, mas isso não quer dizer que tomará essa mesma decisão num segundo cenário: muitas vezes você precisa revê-la. Você deve ter discernimento para fazer essa leitura e saber se cada peça continua encaixando.

**Seu estilo de liderança mudou desde o começo da carreira?**
Acho que evoluí. Independentemente do tamanho dos times, tive a oportunidade de estar à frente de alguns grupos em momentos diferentes da minha vida. Para chegar ao estilo ideal para cada momento, levo em consideração o que aprendi com meus líderes no passado e o resultado a ser entregue. A pressão mudou também. Hoje, preciso pensar na forma como passo as mensagens, porque boa parte da pressão está sobre mim e tenho de dosar a pressão transmitida aos outros. É um trabalho que tenho tentado fazer comigo mesmo, um exercício constante. Recentemente, lançamos na Avaya uma série de soluções para continuar ajudando as empresas em sua jornada de transformação digital. Meu objetivo, à frente da Avaya no Brasil, é ter um caso de sucesso aqui para criar referências. ●

FOTO: OMAR PAIXÃO

“Liderar não é uma ciência exata. São situações diferentes a cada dia e é preciso ter respostas rápidas”

# INTELIGÊNCIA RELACIONAL

A habilidade de mobilizar pessoas e recursos em prol de um objetivo comum potencializa a criatividade, a inovação e a geração de resultados acima da média. Conheça a competência mais revolucionária desde a descoberta da inteligência emocional **POR MARIANA AMARO**

Um segundo parece pouco tempo, mas, na internet, nesse intervalo quase 67000 pesquisas são feitas no Google, mais de 7000 tuítes são postados, 69000 vídeos são vistos no YouTube e 2,5 milhões de e-mails são enviados, segundo informações da Internet Live Stats, empresa que monitora o uso da web em todo o mundo. Os números são impressionantes e exemplificam um marco histórico do mundo contemporâneo: pela primeira vez, bilhões de pessoas, de todos os países e classes sociais, estão conectadas. Mas esses dados grandiosos podem deixar uma falsa impressão — a de que a maior parte da população mundial domina, com maestria, a arte de construir relacionamentos consistentes, de mobilizar parceiros e recursos e, consequentemente, realizar grandes projetos. Não é bem assim.

Na vida real, as pessoas ainda sofrem para criar laços que realmente valham a pena — a chamada "inteligência relacional". O termo foi cunhado pelas pesquisadoras Erica Dhawan e Saj-Nicole Joni, especialistas em liderança e carreira, que escreveram juntas o livro *Get Big Things Done: the Power of Connectional Intelligence* ("Faça grandes coisas: o poder da inteligência relacional", numa tradução livre, ainda sem edição no Brasil) e acreditam que, nos próximos anos, a habilidade será tão importante e revolucionária quanto foi a inteligência emocional no passa-

FOTO: OMAR PAIXÃO

# BÁRBARA DINIZ ALMEIDA E MARIANA PENAZZO

FUNDADORAS DA DRESS & GO

**COMO USAM A INTELIGÊNCIA RELACIONAL:**
NA TROCA DE EXPERIÊNCIAS

**O QUE CONQUISTARAM:**
INVESTIMENTOS NA COMPANHIA E MELHORIAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO

> “OS CONTATOS DO MERCADO FINANCEIRO ME AJUDARAM NO RELACIONAMENTO COM INVESTIDORES. AS PORTAS SE ABRIAM MAIS FACILMENTE PORQUE EU CONHECIA AS PESSOAS CERTAS”
>
> BÁRBARA DINIZ ALMEIDA

# DEVANI MARTINS JUNIOR

ANALISTA DE MEIO AMBIENTE NA GERDAU

**COMO USA A INTELIGÊNCIA RELACIONAL:**
NA INOVAÇÃO

**O QUE CONQUISTOU:**
A IMPLANTAÇÃO DE UM PROJETO DE SUSTENTABILIDADE

# PODER DE CONEXÃO

SEGUNDO A PESQUISADORA ERICA DHAWAN, A INTELIGÊNCIA RELACIONAL É COMPOSTA DE CINCO ATITUDES BÁSICAS. A SEGUIR, COMO DESCOBRIR SE VOCÊ JÁ TEM ESSA COMPETÊNCIA.

ATITUDE 1

**CURIOSIDADE**

EU PROCURO EXPLORAR DIVERSOS ÂNGULOS DE UM PROBLEMA EM BUSCA DE NOVAS PERSPECTIVAS?

ATITUDE 2

**COMBINAÇÃO**

EU COSTUMO REUNIR DIFERENTES IDEIAS, RECURSOS E PRODUTOS E COMBINÁ-LOS PARA CRIAR NOVOS CONCEITOS?

ATITUDE 3

**COMUNIDADE**

COMO É MINHA RELAÇÃO COM MINHA COMUNIDADE? EU PODERIA ME CONECTAR COM MAIS E DIFERENTES PESSOAS PARA DESENVOLVER NOVAS IDEIAS?

ATITUDE 4

**CORAGEM**

EU FUJO DE CONVERSAS DIFÍCEIS OU PROCURO ENCORAJAR ESSE COMPORTAMENTO EM MINHA EQUIPE?

ATITUDE 5

**COMBUSTÃO**

EU TENHO MOBILIZADO E ENCORAJADO MINHAS REDES A PENSAR DIFERENTE TAMBÉM?

do. Essa nova inteligência é uma espécie de "*networking* objetivo", que se vale dos relacionamentos para gerar inovação, aprender e alcançar resultados com mais rapidez e qualidade. "É uma das habilidades mais importantes do século 21, pois une sabedoria, informação e dados para resolver problemas em todas as áreas", diz Homero Reis, coach e autor de *Gente Inteligente Se Olha no Espelho* (Tagore, 59,90 reais), de Brasília.

Um bom exemplo vem dos desportistas de alto nível, como os medalhistas olímpicos Michael Phelps, da natação, ou Usain Bolt, do atletismo, que se cercam de uma cadeia de profissionais, como técnicos, consultores e médicos, que os ajudam a desenvolver ao máximo suas competências. Ter um staff desse tipo foi crucial para que eles alcançassem seus recordes. "O sucesso requer trabalho em equipe, influência e o compartilhamento de uma visão em comum", afirma Homero. O importante é cultivar bem sua rede e entender que quantidade não é qualidade. "Vale mais ter, na sua rede, uma pessoa influente da área em que você trabalha a centenas de pessoas de outros setores que não têm esse poder", diz Erica Dhawan.

## Na conversa

A inteligência relacional pode ser usada das formas mais diversas — e mais simples. Em uma multinacional de auditoria, por exemplo, a consultoria de Erica Dhawan propôs uma mudança fácil de ser implantada e muito eficaz para melhorar os processos: uma plataforma em que os funcionários pudessem classificar os colegas indicando em que eles eram muito bons — mesmo que aquilo não fizesse parte de seu escopo de trabalho. Um analista de marketing, por exemplo, poderia ter em suas tags o domínio da língua espanhola. Assim, um funcionário que tivesse dificuldade de se comunicar com profissionais do escritório na Espanha saberia exatamente a quem recorrer sem precisar mandar uma dúzia de e-mails. "Transformamos uma plataforma que já existia numa versão mais inteligente para conectar pessoas", diz Erica.

A comunicação é o primeiro ponto a que você deve se dedicar para desenvolver a competência. "Tudo o que você faz em sua vida é conversa. Primeiro você conversa e contratos são firmados, decisões são tomadas. Portanto, saber procurar e estabelecer padrões de relacionamento com base em nossas conversas é essencial", diz Homero. Mas como transformar as conversas em laços verdadeiros e duradouros? Uma das maneiras mais eficientes para trabalhar essa habilidade básica da inteligência relacional é compreender a realidade das outras pessoas, algo essencial para que Karina Tiso Girardi, de 35 anos, crescesse na Viva Real, site de aluguel de imóveis, de São Paulo, e se tornasse gerente de uma área que ela mesma criou, a de "suporte ao cliente", na qual lidera 100 profissionais. "Eu me coloco no lugar do outro. Não é que não pense em mim, mas procuro pensar no coletivo", diz Karina. "Sempre gostei de estudar o comportamento das pessoas. Com os mais sensíveis, converso de uma forma. Com os mais pragmáticos, de outra", diz. O segredo para ter esse olhar, segundo ela, é escutar mais. A estratégia criou um ambiente onde os funcionários se sentem tão seguros que não têm medo de falar. "Eles não escondem os problemas porque sabem que vou ajudá-los a resolver, e não dar bronca." Outra vantagem dessa postura é tornar o ambiente mais propício à inovação, por exemplo. "Participamos de reuniões inúteis o tempo todo, mas gastar alguns minutos para falar das relações e dar sugestões, mesmo as que pareçam bobas, é muito importante, pois gera um grande impacto no resultado final dos times", afirma Erica.

FOTO: OMAR PAIXÃO

**KARINA TISO GIRARDI**

GERENTE NA VIVA REAL

**COMO USA A INTELIGÊNCIA RELACIONAL:**

NA COMUNICAÇÃO

**O QUE CONQUISTOU:**

A GERÊNCIA NUMA ÁREA QUE CRIOU, A DE SUPORTE AO CLIENTE

# AÇÃO E RELAÇÃO

TRÊS PASSOS PARA DESENVOLVER A INTELIGÊNCIA RELACIONAL

***FONTE:*** *LIVRO* GET THE POWER OF CONNECTIONAL INTELLIGENCE

## 1

### CONQUISTE A CONFIANÇA DOS COLEGAS

NÓS NOS RELACIONAMOS MELHOR COM AS PESSOAS EM QUEM CONFIAMOS. E TORNAR-SE CONFIÁVEL NO TRABALHO PASSA, PRIMEIRO, PELO COMPROMETIMENTO COM AS METAS – TANTO PARA CUMPRIR AS TAREFAS DIÁRIAS QUANTO PARA DIZER "NÃO" QUANDO NÃO É POSSÍVEL FAZER ALGUMA ENTREGA.

## 2

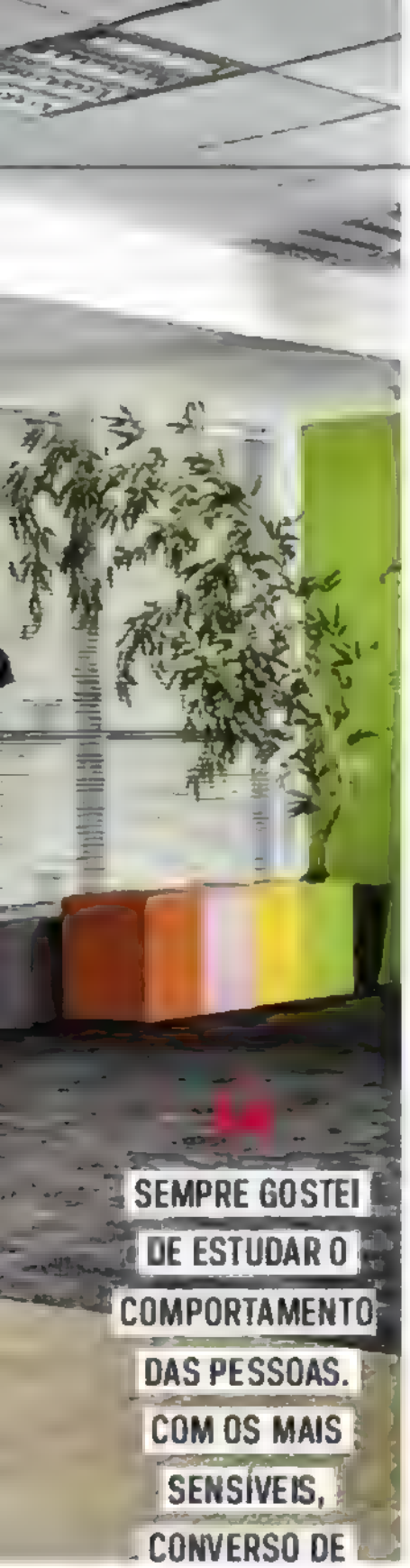
### PRATIQUE A INOVAÇÃO SEM CONTRARIAR A CULTURA DA COMPANHIA

VOCÊ DEVE TRABALHAR DENTRO DOS LIMITES DA EMPRESA NO QUE DIZ RESPEITO À TOMADA DE RISCOS. UMA DAS MANEIRAS DE FAZER ISSO É DESENVOLVER GRUPOS DE AFINIDADES PARA IDENTIFICAR AS QUESTÕES EM QUE CADA ÁREA PODE AJUDAR. ASSIM, OS RISCOS DE UM PROJETO DAR ERRADO SÃO REDUZIDOS.

## 3

### EXPLORE VÁRIOS TIPOS DE FERRAMENTA DE CONEXÃO

CRIE OU BUSQUE COMUNIDADES FORA DO TRABALHO PARA ENTRAR EM CONTATO COM PESSOAS COM INTERESSES EM COMUM. VALE ENTRAR EM GRUPOS DE DISCUSSÃO NO FACEBOOK, LINKEDIN E WHATSAPP, ACOMPANHAR HASHTAGS NO TWITTER E FAZER PARTE DE FÓRUNS ESPECIALIZADOS.




## Novos horizontes

A inteligência relacional é tão versátil que pode (e deve) ser usada também fora dos muros das companhias. Afinal, muitas vezes é preciso se distanciar das mesas do escritório para encontrar respostas para os dilemas dos negócios. Foi o que aconteceu na Colgate-Palmolive quando nenhum de seus mais de 200 cientistas conseguiu responder como fazer com que uma nova fórmula de creme dental, fabricada com moléculas maiores, coubesse nos tradicionais tubinhos de plástico. Um executivo, então, convenceu a empresa a compartilhar o problema na InnoCentive, plataforma global de solução de problemas, com 380 000 profissionais freelancers de 200 países, em sua base. Qualquer um poderia se candidatar a resolver a questão e, quem conseguisse, ganharia um prêmio. Foi um engenheiro desempregado do Canadá que executou a façanha ao perceber que a questão era física, e não química, como a Colgate-Palmolive acreditava. Ele embolsou o prêmio de 25 000 dólares — uma pechincha em comparação ao que a empresa gasta em seu laboratório de pesquisa e desenvolvimento. A rede de cafeterias Starbucks também usou as conexões externas para inovar e pediu aos clientes que dessem sugestões de novos produtos e serviços. Em cinco dias, a empresa recebeu 150 000 ideias, que foram analisadas e, em alguns casos, implantadas — como uma pecinha de plástico para evitar que o café vaze pela abertura da tampa quando se está caminhando, um frapuccino de coco ou ainda as versões light de bebidas, feitas sem adição de gordura nem açúcar.

## Propósito comum

O que esses exemplos mostram é o potencial de inovação e a agilidade do processo criativo gerados pela conectividade. Quando usamos a inteligência relacional com competência, uma rede enorme de pessoas pode ser mobilizada para ajudar a resolver questões. Mas, para isso, elas precisam enxergar um propósito naquilo e entender que, de seu esforço, surgirá algo que beneficiará a coletividade.

Foi o que percebeu Devani Martins Junior, de 29 anos, analista de meio ambiente da siderúrgica Gerdau. Funcionário das fábricas de Pindamonhangaba e Mogi das Cruzes (SP), ele se incomodava com a emissão (e o descarte) de centenas de carteirinhas técnicas, que controlavam quais eram os treinamentos que os funcionários tinham feito ao longo de sua carreira — a cada um deles, era produzido um cartão de PVC. "Alguns operadores emitiam cinco novos documentos todo mês", diz Devani. Depois de pesquisar o assunto, o analista descobriu uma empresa que poderia desenvolver um sistema com base na tecnologia de código QR por 40 000 reais para substituir as carteirinhas. A partir daí, o assunto foi apresentado à liderança. "Conversei com meus chefes e eles enxergaram o propósito por trás da ideia, perceberam que a inovação traria sustentabilidade. Por isso, deram aval ao projeto", diz Devani. Agora, cada funcionário tem um

## LÍDERES INSPIRADORES

AQUELES QUE ESTÃO EM CARGOS DE GESTÃO PODEM – E DEVEM – USAR A INTELIGÊNCIA RELACIONAL PARA MELHORAR O DESEMPENHO DE SUAS EQUIPES

### MUDE (SE POSSÍVEL) AS REGRAS DO JOGO

PROCESSOS QUE ATRASAM O PROGRESSO DEVEM SER REVISTOS CONSTANTEMENTE. NÃO IMPORTA SE "SEMPRE FOI FEITO ASSIM".

### PEÇA AJUDA A NOVAS PESSOAS E COMUNIDADES

DÊ VOZ A TODOS NAS REUNIÕES E ENCORAJE A COLABORAÇÃO. QUESTÕES MAIS COMPLICADAS – QUE NÃO SEJAM ESTRATÉGICAS – PODEM SER RESOLVIDAS MAIS RAPIDAMENTE COM O ENVOLVIMENTO DE FÓRUNS E REDES DE COLABORAÇÃO

### ERRE RÁPIDO E CORRIJA

TESTAR – E DEIXAR QUE SUA EQUIPE TESTE – É IMPORTANTE PARA CRESCER E MELHORAR. CRIAR UM AMBIENTE SEGURO, PARA QUE SEU TIME SINTA QUE PODE ERRAR E CONTAR COM VOCÊ AUMENTA A CHANCE DE APRENDER COM AS FALHAS E GERAR INOVAÇÕES.

*FONTE LI VAO* GET BIG THINGS DONE THE POWER OF CONNECTIONAL INTELLIGENCE

FOTO: OMAR PAIXÃO

código QR fixado no crachá e a leitura dos treinamentos de cada um é feita com o celular. "O sistema ainda dispara um alerta para os gestores quando um treinamento está para vencer", afirma o analista. Ao deixar de emitir os documentos, a empresa ainda passou a economizar 8000 reais mensais. Como compartilhar o conhecimento também faz parte da inteligência relacional, Devani escreveu sobre a experiência no Yammer, rede social corporativa da Gerdau, e recebeu o contato de nove usinas, inclusive a da Argentina, interessadas em implementar a mesma tecnologia.

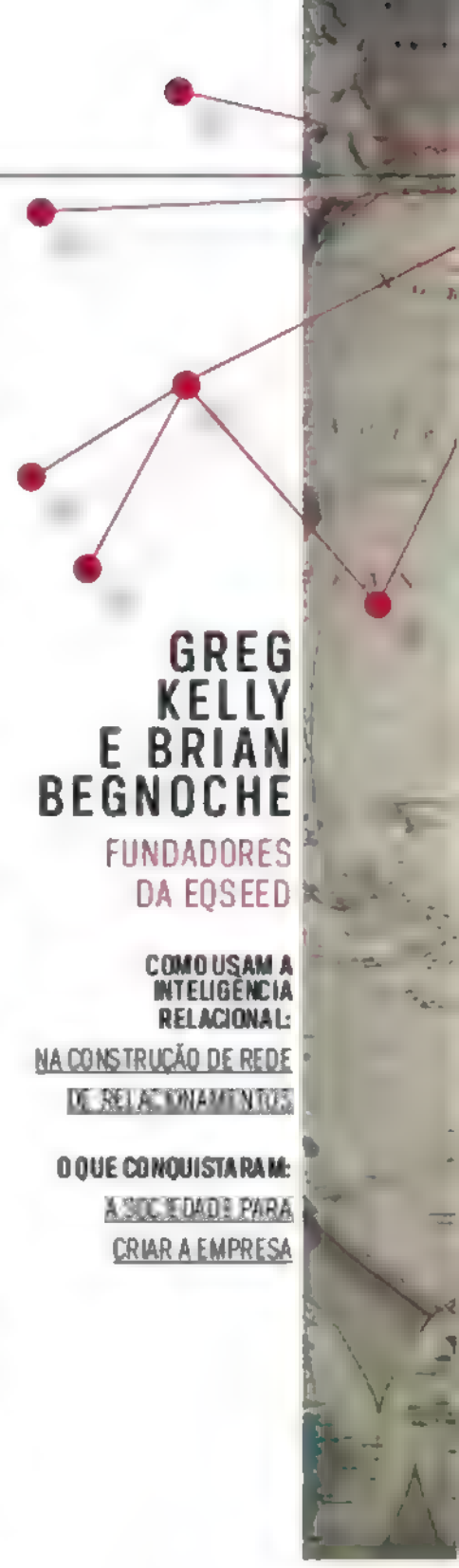
## Ideias compartilhadas

"Compartilhar" é o verbo da vez. Compartilham-se o carro para ir ao trabalho e a casa nas férias, mas dividir as ideias ainda enfrenta resistência — embora essa seja a base da inovação que nasce dos relacionamentos. "Existe um conceito errado no Brasil de que a ideia por si só tem um valor alto e não pode ser dividida. Mas o que vale não é a ideia, mas a execução", diz Flavio Pripas, diretor do Cubo, hub de empreendedorismo, de São Paulo.

E, para tirar sua ideia do PowerPoint, nada melhor do que dividir as aspirações com pessoas que tenham experiência naquele assunto. Bárbara Diniz Almeida, de 31 anos, sabia quanto isso era decisivo para ingressar no mundo do empreendedorismo e fundar, ao lado de sua sócia e colega de faculdade, Mariana Penazzo, a Dress & Go, companhia que aluga pela internet vestidos de marcas famosas a preços mais acessíveis. Por isso, acionou bastante sua rede de relacionamentos, formada durante seis anos de trabalho no mercado financeiro. "Os contatos que eu fiz lá me ajudaram muito na abordagem dos investidores. As portas se abriam mais facilmente porque eu conhecia as pessoas certas", diz Bárbara, que compartilhou a ideia de sua startup com alguns contatos-chave para saber se estava no caminho certo. E estava. Em 2015, a companhia recebeu um aporte 3,5 milhões de reais e saltou de 15 funcionários para os 76 atuais. Nada disso teria sido possível sem a troca franca de ideias com outros empresários, investidores e especialistas no mercado — algo tão relevante para o empreendedorismo (e crucial na inteligência relacional) que inspirou um dos fundos que colocaram dinheiro na Dress & Go a criar uma rede interna de troca de ideias e experiências entre microempresários. "Essa rede virou um ativo do investidor, porque é algo a mais que ele oferece. O compartilhamento de informações é importante porque aquele é um grupo que passa pelas mesmas situações", afirma Bárbara.

## Lazer e negócios

A base da inteligência relacional é o *networking*, palavra que incomoda muita gente, principalmente os mais introvertidos. Mas construir uma rede sólida de relacionamentos não precisa ser algo forçado — você pode criar laços produtivos nos negócios por meio de afinidades pessoais. Identificar as oportunidades futuras é o pulo do gato de quem tem inteligência relacional. Esse foi o caso do britânico Greg Kelly, de 31 anos, no Brasil desde 2014, e do americano Brian Begnoche, de 33 anos, que se mudou para o Rio de Janeiro em 2008. A dupla se conheceu há três anos. O contexto não tinha nada a ver com negócios: os dois jogavam rúgbi e acabaram praticando o esporte juntos em uma praia no Rio. "Entre jogadas e conversas, tivemos a ideia de fundar a EqSeed, uma plataforma de financiamento colaborativo que conecta startups a investidores, porque nós dois queríamos contribuir para o ecossistema de



**GREG KELLY E BRIAN BEGNOCHE**

FUNDADORES DA EQSEED

**COMO USAM A INTELIGÊNCIA RELACIONAL:**
NA CONSTRUÇÃO DE REDE DE RELACIONAMENTOS

**O QUE CONQUISTARAM:**
A SOCIEDADE PARA CRIAR A EMPRESA

## NÃO EXAGERE NA DOSE

OS CUIDADOS QUE VOCÊ DEVE TOMAR PARA TER RELACIONAMENTOS MAIS INTELIGENTES

**ATENÇÃO COM O QUE É DITO**
INTELIGÊNCIA RELACIONAL NÃO É SOBRE SER INTROVERTIDO OU EXTROVERTIDO, MAS SOBRE A QUALIDADE DA RELAÇÃO

**QUESTIONE NA MEDIDA**
PENSAR EM FORMAS DIFERENTES DE FAZER AS COISAS É BOM, MAS BUSCAR A DISRUPÇÃO PELA ANTAGONIZAÇÃO PODE PREJUDICAR O CLIMA DE TRABALHO

**ADAPTE-SE SEMPRE**
ESTUDAR O AMBIENTE, A CULTURA E SABER SE COMPORTAR DENTRO DESSE MEIO É ESSENCIAL PARA NÃO ACABAR "EXPELIDO"

**RETRIBUA**
NÃO USE SUA REDE DE RELACIONAMENTOS SÓ PARA PEDIR, PEDIR, PEDIR. É IMPORTANTE CONTRIBUIR DE ALGUMA FORMA

**NÃO FIQUE SÓ NO VIRTUAL**
AS REDES SOCIAIS E A INTERNET FACILITARAM AS CONEXÕES, MAS CONHECER UMA PESSOA AO VIVO E APERTAR SUA MÃO AUMENTA A CHANCE DE ELA SE LEMBRAR DE VOCÊ

*FONTE: PATRÍCIA EPPERLEIN, DA CONSULTORIA DE CARREIRA E RECOLOCAÇÃO STATO*

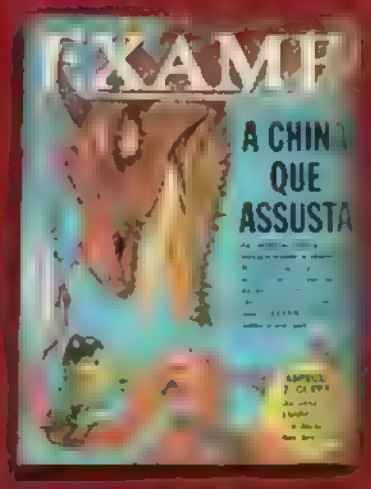
startups do país", diz Brian. No esporte, a dupla encontrou o valor da companhia: a ética. "Já analisamos mais de 900 empresas e selecionamos cinco. A régua é alta porque queremos pessoas que tenham a cultura daquilo que o esporte tem de melhor: o trabalho em equipe, a ética e o respeito", diz Greg.

Quando há pontos em comum, como foi o caso de Greg e Brian, o relacionamento pode fluir mais facilmente, pois já existe um alinhamento natural. O segredo é compreender que as possibilidades de negócios estão em todos os lugares. "Sua chance de ter sucesso com um novo contato é maior se você procurar os assuntos em comum", diz Patricia Epperlein, da Stato, consultoria de recrutamento executivo, de São Paulo.

Então, não desperdice as oportunidades de se relacionar. Para Erica Dhawan, quem quer ter uma inteligência para se conectar precisa estar sempre pronto a estabelecer novas amizades e ter uma atitude mais receptiva ao mundo. "Tenho três conselhos para melhorar essa competência: manter-se sempre aberto a novas ideias e pessoas, de diferentes históricos; usar o que você gosta para fazer conexões importantes e ter coragem para mobilizar os outros em torno da sua ieia", afirma Erica. Isso significa que as relações já estão aí, em suas mãos. O que você precisa fazer não é ampliar constantemente sua rede, mas usar os recursos que você já tem com mais inteligência. Quem fizer isso vai se destacar e crescer — como indivíduo e como profissional. ●

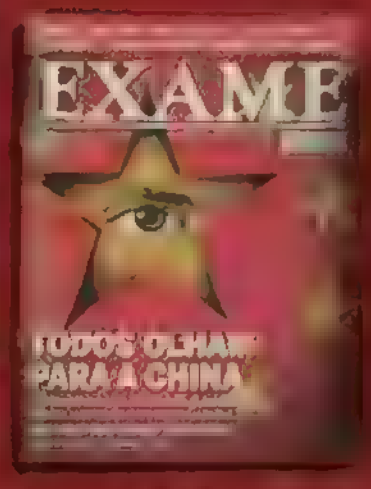
FOTO: ANDRÉ VALENTIM

DO MEDO
DA CHINA




[edição 842 | 2005]

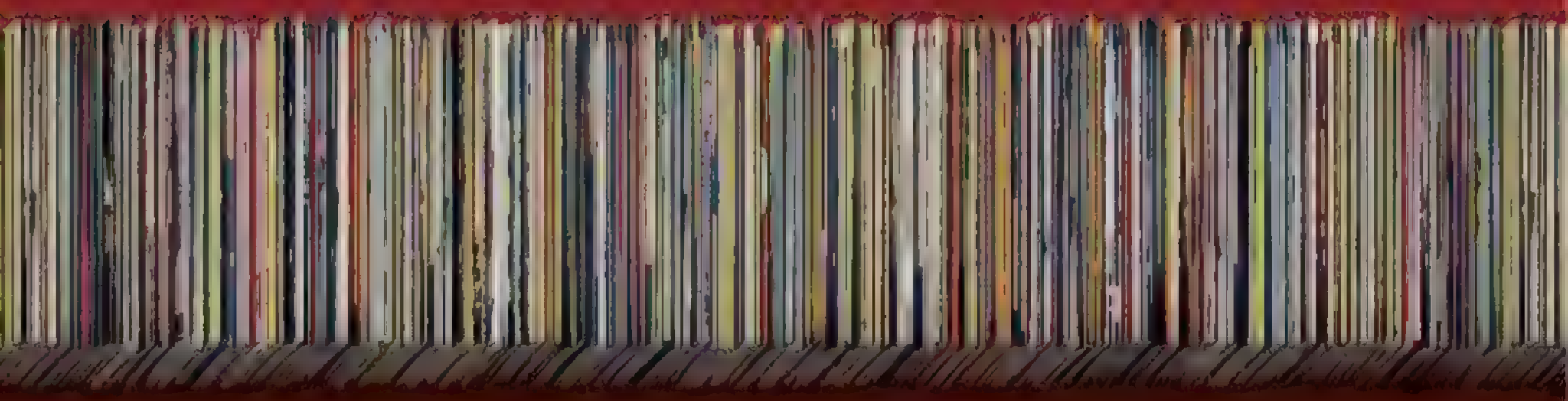
AOS NEGÓCIOS
DA CHINA:
95 CAPAS.




[edição 950 | 2009]

Desde 1967
todo e qualquer
assunto que marcou
o desenvolvimento
e a economia do País
passou pela Exame.
E continuará
passando pelos
próximos 50 anos.

Abril



EXAME

HÁ 50 ANOS
DE OLHO NA ECONOMIA.
NOS PRÓXIMOS 50...

# O LADO B DOS PRESIDENTES

CINCO EXECUTIVOS CONTAM O QUE FAZEM NAS (POUCAS) HORAS VAGAS E COMO APLICAM O APRENDIZADO GERADO POR SEUS HOBBIES NO DIA A DIA DE TRABALHO

A rotina de um CEO costuma estar associada a longas jornadas de trabalho, agenda cheia e pouco tempo para compromissos fora do mundo dos negócios. Mas muitos deles encontram brechas para praticar seus hobbies — seja com 1 hora a menos de sono por dia, seja nos fins de semana, seja numa noite durante a semana, pelo menos. Para alcançar o equilíbrio e a excelência nos negócios, é essencial ter fontes variadas de relacionamento, de aprendizado e de desafio. "Se uma pessoa só trabalha, acaba prejudicando a vida pessoal, e isso pode refletir negativamente no próprio desempenho profissional", afirma Maria Candida Baumer, sócia da People & Results, consultoria especializada em carreira e cultura empresarial, de São Paulo. VOCÊ S/A conversou com cinco presidentes que buscam essa harmonia em atividades que vão do judô à culinária. Nesta reportagem, eles contam como esses passatempos se refletem em seu estilo de gestão e em suas entregas.

Por Caroline Marino
Fotos André Lessa

Mauricio Cataneo, presidente da Unisys, no Clube Paineiras, em São Paulo: faixa preta no judô, o esporte torna o executivo mais resiliente

## Persistência no tatame

"Um faixa preta nada mais é do que um faixa branca que nunca desistiu." A frase, repetida pelos mestres de judô, ilustra bem a forma como **MAURICIO CATANEO**, de 46 anos, presidente da multinacional de tecnologia Unisys, olha para a carreira e para a vida. A persistência sempre fez parte de seu modo de ser — e o esporte oriental é um dos grandes responsáveis por esse traço de personalidade. "No judô, a primeira coisa que se aprende é a cair. Com isso, adquiri resistência e resiliência, características importantes para crescer." No dia a dia de trabalho, a arte marcial também se faz presente. Nas reuniões, por exemplo, ele usa a objetividade do judô e estimula que a conversa comece com uma meta clara e termine com uma decisão. "Uma luta dura, em média, 5 minutos e o atleta tem pouco tempo para entender a estratégia do adversário, estar pronto para reagir aos golpes e desenvolver uma tática para vencer. Se isso é possível em tão pouco tempo, como cinco ou dez pessoas em uma reunião não conseguem, durante 1 hora, chegar a uma definição?" O esporte não é coisa do passado para Mauricio, que já foi campeão brasileiro e pan-americano, além de vice-campeão mundial: ele treina de segunda a sexta-feira, 1 hora pela manhã, e pretende voltar a competir em breve. Além disso, é diretor de judô no Clube Paineiras, em São Paulo, e ajudou a montar o projeto Sonho Olímpico, voltado para jovens de 13 a 30 anos que queiram ingressar na seleção brasileira. "São 10 atletas e já temos 6 as no time principal. É a oportunidade de devolver um pouco do que recebi nesses anos de esporte."

# Bike antiestresse

Para os funcionários da Software AG, empresa alemã de tecnologia, não é surpresa deparar com LEANDRO HERNÁNDEZ, de 51 anos, presidente e COO para a América Latina, chegando ao escritório de bicicleta — devidamente equipado com capacete. Ele acorda às 5h30 da manhã e, antes de iniciar o expediente, pedala durante 90 minutos — ora sozinho, ora com um grupo de corrida e bike, composto de profissionais de várias áreas. "É um tempo só para mim, no qual consigo pensar mais claramente sobre os diferentes cenários do negócio e em soluções e alternativas para projetos ou dificuldades", diz Leandro, que é também triatleta. "Minhas melhores ideias surgem nesses momentos." Apesar de o ciclismo ser um esporte individual, o trabalho é de equipe e o ajuda a expandir sua rede de contatos. "Nunca deixamos nenhum parceiro para trás, mesmo que ele esteja no começo e não consiga ir tão rápido quanto os mais experientes." Durante os fins de semana, Leandro aproveita para fazer passeios mais longos com seu grupo de ciclistas e roda cerca de 150 quilômetros pelo interior de São Paulo. "Em meio a um cenário de competição e estresse, ainda mais neste momento da economia brasileira que vivemos, o esporte é um contrapeso. Não imagino como lidaria com tudo sem essa válvula de escape."

Leandro Hernández, presidente da Software AG, em São Paulo: pedaladas diárias ajudam a refletir sobre problemas e soluções

## Receita de *chef*

Cozinhar exige um minucioso planejamento. Primeiro, separam-se os ingredientes para, depois, cortar, temperar e levar ao fogo. E tudo pode interferir no resultado, pois, na culinária, a ordem dos fatores altera o produto. ANDRÉ MARTINS, de 42 anos, presidente da VB, empresa de gestão de benefícios, sabe bem disso. Para ele, a gastronomia reforça duas características importantes: organização e foco. "Uma cozinha ordenada é essencial para um bom prato. Na gestão, ser organizado com as tarefas, manter o foco e buscar a melhor execução são pilares que fazem a diferença." A culinária é uma paixão que passou de geração para geração — começou com a avó materna ensinando a fazer galinha ao molho pardo e foi aguçada mais tarde, aos 16 anos, por influência da mãe. "Cozinhar melhora meu raciocínio e me deixa mais tranquilo para tomar decisões." Apesar de não ter nenhum curso profissional de gastronomia no currículo, o executivo fez treinamentos com alguns *chefs*, como Edinho Engel, do restaurante Manacá, em Camburi, no litoral de São Paulo, e participa de cursos no Eataly, rede que conta com supermercado, restaurante e escola de culinária. "É possível se desligar da rotina corrida durante as aulas."

André Martins, presidente da VB, na cozinha de sua casa, em São Paulo: [illegible]

Cedric Burel, presidente da Decathlon, na travessia Teresópolis-Petrópolis (RJ): esportes radicais estimulam a criatividade

# Motivação nas alturas

No ar, na terra ou na água: é em alguns desses locais que o francês CEDRIC BUREL, de 44 anos, presidente da Decathlon Brasil, gosta de passar suas horas de folga. Apaixonado por esportes radicais, como escalada, kitesurfe paraglider, ele tenta levar o esporte ao trabalho — nada muito difícil, afinal, lidera uma companhia de venda de equipamentos esportivos. Em uma ocasião, convocou oito diretores para uma reunião nada convencional: fazer, por trilha, a travessia Teresópolis-Petrópolis, no Rio de Janeiro. "Saímos de São Paulo em uma terça-feira de manhã e passamos dois dias por lá em duas caminhadas longas, uma de 6 horas e outra de 10. Dormimos em barracas e fizemos nossa própria comida." Além de enfrentar o frio de 5 graus das madrugadas, a equipe discutiu negócios, pensou em projetos e teve ideias para solucionar problemas e implementar inovações. Para Cedric, o esporte ajuda a engajar, a fortalecer o espírito de equipe e a enfrentar medos e obstáculos — aspectos essenciais para se destacar no mundo corporativo. O executivo, que tem a agenda cheia de compromissos, separa pelo menos um fim de semana por mês para praticar algum esporte radical e, uma vez por ano, programa-se para viagens mais longas. A última foi para fazer a travessia Chamonix-Mont-Blanc, entre França e Suíça, por uma montanha que fica a mais de 4000 metros de altura. "É uma forma de deixar todo o estresse para trás e me renovar em contato com a natureza." A próxima aventura será na Patagônia.

COM REPORTAGEM DE ELIDA YORIO | FOTO ACERVO PESSOAL

TOQUE PARA ASSISTIR À BANDA SOUL GOOD
VÍDEO 1 VÍDEO 2 VÍDEO 3 VÍDEO 4

Paulo Silva, CEO do Walmart.com, no estúdio de sua casa, em São Paulo: gerir uma banda torna-o um líder melhor

## Em conjunto

CEO do Walmart.com, PAULO SILVA, de 53 anos, é aficionado por música — paixão que começou aos 9 anos, quando ganhou um violão da avó. "Estudei o instrumento até uns 12 anos e, desde então, a música está presente em minha vida." Tão presente que, há dez anos, Paulão, como é conhecido, é um dos guitarristas da banda Soul Good, formada por oito integrantes que se encontram semanalmente para ensaiar composições de rock, soul e black music num estúdio na casa do executivo. "Somos convidados para tocar em casas de shows e eventos corporativos de empresas como Cielo e Facebook. Estar na banda me ajuda a gerir melhor as pessoas, pois é necessário alinhar ansiedades, egos e gostos diferentes em busca de um objetivo comum." A faceta de músico também é importante para que o CEO desenvolva uma competência essencial: a visão do todo. "Como líder, é preciso se envolver em tudo que acontece, até mesmo naquilo com que se tem menos afinidade. Quando estou tocando é a mesma coisa — tenho de escutar a bateria, o contrabaixo, os metais e cuidar para não errar o tempo. Entendemos que nossa atuação tem impacto no trabalho dos outros músicos e na plateia." O CEO tenta passar essa visão em palestras para o público externo e para os funcionários do Walmart.com, que também podem, sempre que quiserem, ir até o "consultório do Paulão", ou seja, sentar numa poltrona do camarim do roqueiro Ozzy Osbourne, no escritório do presidente, e bater um papo — muitas vezes com uma trilha sonora de fundo. "A música costuma aproximar as pessoas."

# SINCERIDADE RADICAL

## Relações mais próximas e honestas estão na base das melhores lideranças, é nisso que acredita a americana Kim Scott, autora de um livro sobre o tema

***Por Bárbara Nór***

Steve Jobs, CEO da Apple morto em 2011, era conhecido por seu modo direto e simples de demonstrar que alguém não estava indo bem em algum projeto. "Seu trabalho está um lixo", dizia. Larry Page e Matt Cutts, do Google, constantemente gritavam um com o outro quando discutiam ideias no trabalho. Ainda assim, eram líderes admirados e bem-sucedidos. Por trás do comportamento aparentemente rude, havia relações sólidas. Para Kim Scott, empresária, coach e autora de *Radical Candor* ("Sinceridade radical", numa tradução livre, ainda sem edição em português), ter essa capacidade de desenvolver relacionamentos próximos e honestos no trabalho é o que transforma alguém em um grande líder. A autora aprendeu isso ao passar por empresas como as gigantes de tecnologia citadas. "Um bom chefe quer a verdade de quem trabalha para ele", disse Kim em entrevista a VOCÊ S/A. E a recíproca deve ser verdadeira, mas com cuidado. Frases como "seu trabalho está um lixo" podiam funcionar para Steve Jobs, mas dificilmente funcionarão com outros. "Ser radicalmente sincero significa se importar, não é ter carta branca para ser estúpido", afirma a autora. Uma relação transparente permite que críticas diretas sejam feitas, mas sem perder a sensibilidade. Isso ainda é um desafio no Brasil. "Somos mais complacentes e temos medo de fazer críticas", diz César Souza, consultor de empresas e presidente do grupo Empreenda, em São Paulo. Por isso, é hora de aprender a usar a sinceridade de forma construtiva, desenvolvendo projetos e relações melhores.

ILUSTRAÇÃO: RICO CARTUM

## Conheça seu time

A base de uma troca mais franca no trabalho é um relacionamento próximo com a equipe. Quando os funcionários entendem que o chefe se importa com eles, são mais propensos a aceitar críticas e a focar os resultados. Para isso, é preciso saber quem são as pessoas que trabalham para você dentro e fora do trabalho — e abandonar a "personalidade do escritório", ou seja, ser quem você realmente é o tempo todo, encorajando os demais a fazer o mesmo. Não significa ser amigo de todo mundo, mas conhecer o papel e a história de cada um. "É possível respeitar e se importar mesmo sem gostar do outro", diz Kim. Por isso, dedique tempo a formar relacionamentos mais significativos. Para cultivar algo autêntico, passar um tempo junto, longe das pressões do trabalho, ajuda. Pode ser desde uma simples caminhada até encontros organizados com as famílias. Mas não caia no exagero: eventos sociais em demasia constrangem os funcionários.

## Não tenha medo de chatear

Quase tão perigoso quanto o chefe grosseiro é o chefe bonzinho — que tem medo de chatear. "Fomos ensinados a tentar ser agradáveis e isso afeta nosso feedback. Quando vamos criticar, tentamos suavizar, minimizar o erro e acabamos sendo muito vagos", diz Tatiana Iwai, do Insper, escola de negócios de São Paulo. O resultado é que a mensagem não é bem passada — o funcionário acaba com a impressão de que o que fez de ruim não foi tão ruim assim ou não entende que havia um problema. Para formular uma crítica direta, pense em contextos banais em que você teve de dar um aviso à pessoa, como dizer que o zíper da calça está aberto. Avisar alguém sobre isso pode ser desconfortável, mas necessário para corrigir uma situação. É fácil deixar claro que o problema é o zíper, e não a pessoa: o mesmo deve ser feito em um feedback negativo. O medo de fazer uma crítica motiva também métodos como o feedback "sanduíche", no qual a crítica é precedida e seguida de elogios. Essa técnica deveria ser evitada por criar ruídos na mensagem, além de aumentar o risco de elogios insinceros, comprometendo uma relação de confiança.

## Deixe tudo claro

Se o objetivo é construir uma equipe há interesse genuíno nas pessoas, o feedback é usado de um jeito. Se, por outro lado, a crítica for motivada por raiva ou frustração, a conversa poderá desandar sem nem ter começado. Os elogios devem ser feitos sempre que possível — mas com sinceridade. O melhor modo é dar exemplos concretos do que a pessoa fez de positivo. E, quando justificadas, as críticas precisam ser feitas de forma clara, identificando um comportamento específico a ser corrigido. Não quer dizer que a conversa será mais fácil, mas, se a pessoa sabe que o chefe se importa com ela, entende o valor da honestidade e os objetivos que precisam ser alcançados. Receber críticas nunca é fácil e é normal ficar magoado ou chateado. "Não finja que não dói nem diga à pessoa para não levar para o pessoal", diz Kim. "Em vez disso, ofereça ajuda para resolver o problema." Fazer perguntas para entender como o outro se sente e dar exemplos de situações parecidas pelas quais você já passou torna a conversa produtiva.

## Converse com frequência

Não espere para dar feedback, senão o problema só vai aumentando. "E aí vira uma lista de supermercado na reunião de feedback, com tudo misturado", diz Tatiana, do Insper. O ideal é que as conversas sejam frequentes. Um dos primeiros passos nessa direção é o próprio chefe pedir à sua equipe que o avalie. Jamais uma tentativa de feedback por parte de um funcionário deve ser coibida. O líder pode corrigir uma situação malconduzida entre membros do time, mas sempre acolher as críticas feitas a ele, mesmo em público. O exemplo deve vir das lideranças, que também precisam estabelecer regras claras: falar sempre a respeito de um comportamento, e nunca de um traço de personalidade; sempre em privado quando negativo, com exceção do líder; e em público, quando possível, para os elogios.

## Reconheça o que cada um busca

Os líderes tendem a valorizar os profissionais mais ambiciosos e com pressa de crescer na carreira. Mas Kim alerta que essa atitude pode pôr tudo água abaixo. Em geral há dois perfis nas equipes, os "rock stars" e os "superstars". Os primeiros amam seu trabalho, fazem bem as tarefas e não estão tão interessados em subir ao próximo nível, mas em ser cada vez melhores. "Se você promovê-los a cargos que não querem ou sejam inapropriados, vai perdê-los, ou pior, demiti-los", escreve Kim. São eles que normalmente passam despercebidos, ainda que seja com eles que o líder pode contar num trabalho consistente. Mas pessoas com altos níveis de ambição, os "superstars", também precisam de cuidado. Devem ser estimuladas de maneira que brilhem, sendo desafiadas, recebendo mentoria e não tendo sua energia sugada com projetos entediantes. Para identificar e valorizar cada um, o líder deve se despir de suas ideias sobre ambição e pensar no que cada um do time precisa para fazer um bom trabalho.

# EXAME FÓRUM

## COMO PLANEJAR OS SEUS NEGÓCIOS PARA 2018

- O final da travessia política e as perspectivas para a economia
- Como completar a recuperação e inaugurar um novo ciclo de expansão
- Reformas, microrreformas e produtividade - a melhoria do ambiente econômico
- A interferência da Justiça na política e na economia veio para ficar?
- O que esperar dos partidos e das coligações na eleição de 2018
- A interseção entre política e economia: o papel do empresariado

**QUANDO // 4 DE SETEMBRO**

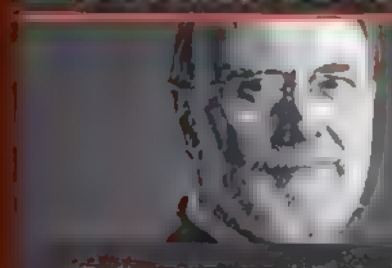
**ONDE // HOTEL UNIQUE - SÃO PAULO**

Garanta seu ingresso e participe deste encontro com importantes líderes e pensadores do país

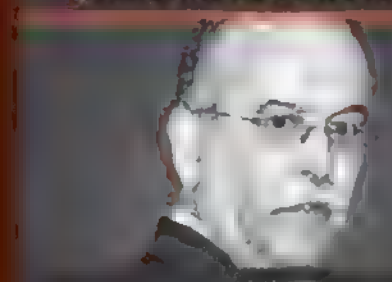
// WWW.EXAMEFORUM.COM.BR

### PRESENÇAS CONFIRMADAS

João Doria, prefeito de São Paulo



Bolívar Lamounier, cientista político e diretor presidente da consultoria Augurium



José Roberto Mendonça de Barros, economista e sócio da consultoria MB Associados

Demétrio Magnoli, sociólogo

### E MAIS

- **Carlos Velloso**, ex-presidente do STF
- **Caio Farah Rodriguez**, sócio do escritório Barros Pimentel, Alcantara Gil e Rodriguez
- **Ricardo Sennes**, sócio da consultoria Prospectiva

PATROCÍNIO MASTER

CNI

PATROCÍNIO STANDARD

Embratel GPA

REALIZAÇÃO

GRUPO Abril

# VOZ DA CONSCIÊNCIA

A ciência está descobrindo que conversar consigo mesmo é um exercício que pode ajudar a controlar a ansiedade e a atingir novos objetivos **Por *Luciana Lima***

"Ser ou não ser? Eis a questão." Quem não se lembra do diálogo sobre o significado da existência que o personagem Hamlet, na peça de William Shakespeare que leva o mesmo nome, trava consigo mesmo? A passagem é um dos solilóquios mais famosos da literatura. Diferentemente do monólogo, que enfatiza o fato de apenas uma pessoa falar — esteja ela sozinha ou acompanhada —, no solilóquio, do latim *solus* ("sozinho") e *loqui* ("conversa"), o foco está na conversa que se passa na consciência de uma pessoa. Quem nunca se pegou pensando alto sobre um problema? Ou repetindo o nome de um item do qual está em busca no supermercado? Eis aí alguns bons exemplos de solilóquios do nosso dia a dia.

Cientificamente, a autoconsciência, ou seja, a capacidade de refletir sobre si, é o que nos diferencia dos animais, e é por causa dela que somos capazes de estabelecer conversas interiores. "Quando você está pensando, dialoga consigo mesmo. Antes de uma entrevista, por exemplo, questiona o que vai perguntar e de que modo vai perguntar", diz William B. Gomes, professor no Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E esse costume, de acordo com a ciência, pode trazer inúmeros benefícios — inclusive para a carreira. "Muitas vezes, nem percebemos que essa conversa está acontecendo, mas ela pode ter grande influência sobre a forma como nos

FOTO: OMAR PAIXÃO

Marcelo Cansini, dono da World Study, em São Paulo: falar sobre os sentimentos em voz alta o tornou mais sereno

TOQUE PARA OUVIR ESTA REPORTAGEM

sentimos em relação a nós mesmos", diz Mariangela Gentil Savoia, psicóloga clínica do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP) e coordenadora do Núcleo de Estudos de Comportamento e Saúde Mental – Conscientia.

## Distância saudável

Para medir esse impacto positivo, Ethan Kross, professor de psicologia e diretor do Laboratório de Autocontrole e Emoção da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, conduziu um estudo com 89 pessoas. Ele descobriu que, quando falamos internamente nos referindo a nós mesmos na terceira pessoa, diminuímos a ansiedade e conseguimos, inclusive, melhorar nosso desempenho. Na pesquisa, os participantes tiveram de elaborar um discurso sobre por que eram qualificados para conseguir uma vaga num trabalho dos sonhos — e tinham apenas 5 minutos para se preparar. Metade deles foi instruída a usar apenas pronomes para se descrever e a outra metade foi orientada a usar seu nome. O primeiro grupo ficou muito mais ansioso com o prazo curto para realizar a tarefa, mas o segundo se sentiu autoconfiante, mesmo com a pressão pela entrega. "Usar o próprio nome ou outros pronomes que não sejam na primeira pessoa proporciona uma distância psicológica, algo necessário para enfrentar experiências estressantes de maneira mais eficaz", diz Ethan.

O estudo contou ainda com uma segunda etapa, que apontou que os participantes que se descreveram na terceira pessoa tiveram um desempenho melhor nas apresentações, julgadas por avaliadores independentes, e se sentiram menos envergonhados ou preocupados com a própria atuação. De acordo com Ethan, isso aconteceu porque os primeiros assumiram uma postura observadora de si mesmos. "Quando as pessoas fazem esse exercício, são levadas a pensar sobre si mesmas de forma se-

## PENSAMENTOS QUE FAZEM MAL

Todos os diálogos interiores são impulsionados por crenças importantes sobre si mesmo. Veja alguns condicionamentos prejudiciais, de acordo com Travis Bradberry, presidente da TalentSmart, consultoria americana:

**1**
**PERFEIÇÃO IGUAL SUCESSO**

Os seres humanos, por natureza, são falíveis. Quando a perfeição é seu objetivo, você tem uma sensação persistente de fracasso e acaba gastando o tempo lamentando o que deixou de fazer em vez de apreciar o que é capaz de alcançar.

**2**
**O DESTINO É PREDETERMINADO**

Muitas pessoas sucumbem à ideia altamente irracional de que estão destinadas a ter sucesso ou a falhar. Não se engane em relação a isso. Embora vários sucessos ou fracassos estejam além de seu controle, na maior parte do tempo, o destino está em suas mãos.

**3**
**EU "SEMPRE" OU "NUNCA" FAÇO ISSO**

Você pode fazer muito algo ou não fazer algo o suficiente, mas moldar o comportamento em termos de "sempre" ou "nunca" é uma forma de autopiedade que faz você acreditar que não tem controle sobre si mesmo e nunca vai mudar.

**4**
**SÓ SOU BEM-SUCEDIDO QUANDO OS OUTROS ME APROVAM**

Independentemente do que as pessoas pensem de você a cada momento, uma coisa é certa: você nunca é tão bom ou tão ruim como dizem por aí. É impossível desligar suas reações ao que os outros pensam de você, mas você pode minimizar esse impacto.

**5**
**MEU PASSADO É O MEU FUTURO**

Fracassos sucessivos podem corroer sua autoconfiança e tornar difícil de acreditar em si mesmo no futuro. Na maioria das vezes, essas falhas ocorrem quando se tenta alcançar algo que não é fácil. Lembre-se de que o sucesso reside na capacidade de crescer frente ao fracasso.

> USAR O PRÓPRIO NOME OU OUTROS PRONOMES QUE NÃO SEJAM NA PRIMEIRA PESSOA PROPORCIONA UMA DISTÂNCIA PSICOLÓGICA, ALGO NECESSÁRIO PARA ENFRENTAR EXPERIÊNCIAS ESTRESSANTES DE FORMA MAIS EFICAZ"
>
> **Ethan Kross**, professor de psicologia na Universidade de Michigan

melhante à que pensam sobre outras pessoas", afirma o professor.

Como tendemos a ser mais pacientes e menos críticos com os outros, a técnica ajuda a diminuir a ruminação, ou seja, aqueles pensamentos geralmente negativos e obsessivos que podem surgir em certos momentos, como antes de uma entrevista de emprego, após uma discussão acalorada com o chefe ou durante a entrega de um projeto importante. Os diálogos negativos têm impacto muito grande na autoestima, influenciando o aparecimento de emoções pessimistas que podem resultar em ações malsucedidas. "De tanto você dizer que é incompetente, burro, limitado, uma hora você acaba se convencendo disso. Nesses momentos, é útil, por exemplo, fazer uma lista de sucessos que você teve durante a vida, relembrando as coisas boas que já fez. Temos uma autocrítica muito grande e costumamos recordar apenas nossos erros", diz Mariangela, da USP.

## Reforço positivo

Usar a conversa interior de um jeito positivo foi o que fez com que a paulista Luciana Dleizer, de 46 anos, tivesse coragem de largar a sociedade com a irmã e abrir o próprio negócio com uma amiga, o coworking Office & Co. Fonoaudióloga de formação, Luciana deixou a carreira quando teve o consultório assaltado e, durante sete anos, trabalhou na área de eventos com a irmã. "Quando contei para minha família que largaria a sociedade com minha irmã, fui bastante criticada", afirma. A empreendedora relata que o hábito de recorrentemente dar feedbacks positivos a si mesma foi fundamental para conseguir a autoconfiança de se lançar num negócio próprio. "Digo com frequência coisas como 'Vai, Luciana, você consegue', e isso muda muito minha postura. Tenho certeza de que, sem essa estratégia, me abalaria com as críticas e ficaria em dúvida se realmente era hora de seguir meu caminho."

O diálogo interno pode acontecer em pensamentos ou em voz alta — e falar em alto e bom som tem suas vantagens. Uma delas, segundo um estudo da Universidade de Wisconsin, nos Estados Unidos, é melhorar nossa memória. Na pesquisa, um grupo de pessoas teve de olhar para objetos na tela de um computador. Para alguns, foi pedido que dissessem em voz alta o nome dos objetos; para outros, que apenas os olhassem em silêncio. No final, aqueles que diziam a palavra em voz alta localizaram os objetos mais rapidamente na tela. "Existem circuitos que vão sendo acionados quando você pensa

## FALANDO SOZINHO

Conheça algumas personalidades que são adeptas do diálogo interior

**LeBron James,** JOGADOR DE BASQUETE

Numa entrevista em que explicava sua decisão de deixar o Cleveland Cavaliers e ir para o Miami Heat, em 2010, o jogador da NBA referiu-se a si mesmo em terceira pessoa.

*"Eu queria fazer o que era melhor para LeBron James e fazer o que faz LeBron James feliz",*

afirmou para a TV americana, numa tentativa de racionalizar suas emoções.

**Andy Murray,** TENISTA

Quem acompanha os campeonatos de tênis se assusta com os gritos que o britânico Andy Murray dispara para si próprio. Além de diminuir a sensação de solidão no esporte individual, a conversa interior parece ajudá-lo a melhorar o desempenho.

**Pelé,** EX-JOGADOR DE FUTEBOL

O ídolo dos gramados sempre fala sobre si na terceira pessoa. O que muitas vezes é interpretado como arrogância é, segundo ele, uma tentativa de separar a pessoa normal, de carne e osso, do ícone mundial.

**Malala Yousafzai,** ATIVISTA PAQUISTANESA

No programa americano *Daily Show*, Malala, que foi a pessoa mais jovem a ganhar um Prêmio Nobel, foi questionada sobre o que faria caso o Talibã a abordasse. Na resposta, ela disse que travaria um diálogo consigo mesma no qual diria:

*"Malala, basta pegar um sapato e bater nele".*

e fala, o que fortalece os estímulos neurais da memória. Esse exercício também adiciona o estímulo auditivo, redobrando a atenção para determinada ação", diz Mariangela.

## Emoções racionalizadas

Ao colocar para fora um pensamento ou relatar um conflito em voz alta, conseguimos racionalizar nossas emoções — o que é muito importante. "É como se fizéssemos uma reprogramação mental e assistíssemos a um filme sobre a situação. Isso ajuda a entender o assunto de forma mais lógica e menos emocional", diz José Roberto Marques, presidente do Instituto Brasileiro de Coaching de São Paulo. Além disso, falar em voz alta como estamos nos sentindo ajuda a aceitar nossas emoções e, consequentemente, a lidar melhor com elas. "Costumamos evitar entrar em contato com certos sentimentos. Quando você diz, você aceita e interage com esses eventos, algo muito diferente de apenas reagir a eles", diz Lidiane Pontes, psicóloga clínica do Zenklub, plataforma de terapia por videoconferência de São Paulo.

O empreendedor Marcelo Cansini, de 48 anos, dono da rede de agências de intercâmbio internacional World Study, de Curitiba, no Paraná, sentiu essa diferença depois de começar a falar sobre suas emoções. "Eu tinha pouca resiliência, ficava nervoso, perdia a paciência quando acontecia algum problema no escritório ou em casa e percebia que isso atrapalhava meus relacionamentos", afirma Marcelo. Quando começou a fazer terapia, descobriu que talvez conseguisse se controlar melhor se passasse a desenvolver solilóquios. Hoje, todas as noites, geralmente enquanto dirige, o empreendedor trava essas conversas em voz alta, revisitando as atitudes que teve ao longo do dia. "Esse hábito me ajudou a tomar decisões, aumentar meu autoconhecimento e melhorar a empatia", afirma.

**Luciana Dietzer, fundadora do coworking Office & Co., em São Paulo: palavras motivacionais para não desistir do próprio negócio**

> MUITAS VEZES, NEM PERCEBEMOS QUE ESSA CONVERSA ESTÁ ACONTECENDO, MAS ELA PODE TER UMA GRANDE INFLUÊNCIA SOBRE A FORMA COMO NOS SENTIMOS SOBRE NÓS MESMOS"
>
> **Mariangela Gentil Savoia,** psicóloga clínica do Instituto de Psicologia da USP

É importante ressaltar que essa conversa interior é muito diferente do que ocorre num transtorno psicológico. Trata-se de um processo racional, completamente consciente. "Nos distúrbios mentais, geralmente relacionados à psicose, há delírios e diálogos com pessoas imaginárias. No bate-papo interno, há uma ação deliberada, com um objetivo claro", afirma Lidiane. Por isso, fique totalmente à vontade para falar mais consigo mesmo. E, na próxima discussão com seu colega ou antes daquela apresentação, procure ouvir alguém que geralmente não escuta: você. ●

FOTOS: | REPRODUÇÃO 2 OMAR PAIXÃO

# DISCUTINDO A RELAÇÃO

Quem não gosta do chefe fica desmotivado e tem queda de desempenho. Mas salvar um relacionamento complicado é possível

***Por** Inês Pereira*

Depois de mapear as percepções de profissionais de 142 países ao redor do mundo, a consultoria Gallup descobriu que apenas 13% deles se sentem realmente engajados no trabalho. A pesquisa, feita em 2013, mostra uma realidade que, em tempos de crise, pode ser ainda mais dura: as pessoas estão desmotivadas, mas não podem parar de trabalhar. E um dos grandes fatores para o desânimo no emprego tem a ver com o gestor imediato, pois é ele que influencia, no dia a dia, o relacionamento que os empregados desenvolvem com a empresa. O problema é que, algumas vezes, o chefe e o funcionário não se dão bem, e isso prejudica dois dos gatilhos mais importantes da motivação, os quais, segundo a Gallup, são: ser tratado com respeito e divertir-se no trabalho. O bom é que é possível melhorar um relacio-

namento pouco amistoso antes de tomar decisões drásticas — como pedir demissão — ou deixar o desempenho cair e os resultados irem por água abaixo. Ao longo desta reportagem, mostramos os passos que você pode dar para tornar a relação mais agradável.

# 1

## Faça uma autoanálise

**Por que essa situação acontece com tanta gente, em culturas e realidades tão diversas?** Considerando a complexidade do comportamento humano, os motivos que levam um colaborador a detestar o chefe podem variar, mas giram em torno de fatores como desalinhamento de expectativas, imaturidade emocional, falta de assertividade e comportamentos inadequados (fofoca e instabilidade de humor, por exemplo). O problema é que, muitas vezes, o próprio subordinado provoca reações negativas no chefe sem nem perceber — o que acaba piorando o relacionamento. Por isso, antes de sair atirando pedras no gestor, faça uma autoanálise para saber quanto sua postura influencia as atitudes do líder. "Quando o funcionário acha que o problema está sempre no outro, fica na zona de conforto e não faz nada para resolver a situação", diz Denize Dutra, professora na Fundação Getulio Vargas de São Paulo. A falta de autocrítica faz com que o profissional não perceba que a atitude do chefe pode ser o efeito, e não a causa.

# 2

## Exercite a empatia

**Muitas vezes, o desconforto com as atitudes do líder passa também por um problema de empatia:** o funcionário não consegue sequer imaginar por que o gestor tem um tipo de comportamento que ele desaprova. A maioria dos chefes está sob pressão de cobranças de diretores e acionistas — claro que isso não justifica posturas abusivas ou assédio moral *(como você pode ler na reportagem Diga não ao bullying no trabalho, na pág. 52)* —, mas é preciso entender que, às vezes, o problema está mais no receptor da mensagem do que no emissor. "Há cursos para se formar em liderança, mas quantos existem para aprender a receber ordens? Muitas vezes, o subordinado não entende a complexidade da empresa, principalmente nas questões estratégicas, e se desentende com o chefe porque é resistente a comandos", afirma Silvio Celestino, sócio-fundador da Alliance Coaching, de São Paulo. Fazer o mea-culpa nem sempre é fácil, pois precisamos enfrentar aspectos de nossa personalidade com os quais não gostaríamos de nos defrontar, mas isso ajuda a compreender se o problema está (ou não) em nós mesmos. Para saber se é o caso, questione-se com o seguinte roteiro de perguntas: se eu estivesse na posição desse chefe, como lidaria com essa situação? Se eu tivesse de liderar uma pessoa como eu, o que faria? Se eu tivesse de fazer escolhas de liderança sob pressão, quais seriam? E quais seriam as consequências de minhas escolhas? Será que eu teria autonomia para escolher tudo livremente ou sofreria pressões externas? E como agiria sob essas pressões para fazer o que considero correto? "Fazer a si mesmo essas questões é um treino de maturidade que vale a pena ser feito. Você terá mais clareza ao se colocar no lugar do outro e interpretar a situação alheia", diz Leni Hidalgo, professora de liderança no Insper, de São Paulo.

> “Quando o funcionário acha que o problema está sempre no outro, fica na zona de conforto e não faz nada para resolver a situação.”
>
> **Denize Dutra,** professora na Fundação Getulio Vargas de São Paulo

# 3

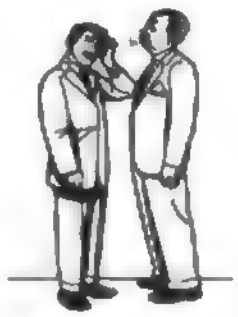
## Converse abertamente

**Depois de analisar sua atitude, é hora de conversar com seu chefe.** Essa é a chave para estabelecer uma relação de confiança — e o caminho para uma possível admiração futura. "Ouça o que o líder tem a dizer a seu respeito. Assim, você vai conquistar espaço para colocar as coisas que estão incomodando e até prejudicando sua produtividade", diz Sofia Esteves, presidente da DMRH, consultoria de carreira, de São Paulo. Na hora de conduzir a conversa, diga que gostaria de entender o que pode melhorar para que o convívio entre os dois seja mais harmonioso. Desse modo, você colocará o líder a par do problema sem acusá-lo. Só não demore muito para pedir o bate-papo. "As pessoas deixam o copo encher, esperam juntar muitas situações e acabam se expressando com agressividade, ressentimento", afirma Sofia. Mas, quando isso acontece, a relação já está tão desgastada que fica difícil resolver.

FOTOS: GETTY IMAGES ILUSTRAÇÕES: MARCOS MÜLLER

## 4
## *Peça ajuda*

**Se a tentativa da conversa fracassou, é hora de recorrer a alguém em que você confia.** Quando houver abertura, acione o departamento de recursos humanos da empresa. "O RH vai ajudar a conduzir a situação", diz Márcia Almstrõm, diretora do ManpowerGroup, empresa de recrutamento, de São Paulo. Caso isso não seja possível, a alternativa é procurar a ajuda de alguém com quem você possa se abrir para aconselhá-lo sobre o que pode ser feito. Essa estratégia costuma ser bem-sucedida quando a conversa é feita com uma pessoa que conhece bem seu chefe e que consegue lidar com ele de maneira mais eficiente do que você. Com isso, fica mais fácil entender como o gestor funciona e quais são os gatilhos que costumam irritá-lo ou satisfazê-lo — algo fundamental para deixar o convívio mais agradável.



## 5
## *Alinhe as expectativas*

**Vários dos problemas de relacionamento com a chefia acontecem porque os dois lados não estão alinhados em relação aos deveres, às expectativas e ao estilo de gestão — situação que gera insatisfação e insegurança no subordinado.** "É preciso criar um contrato e entender como o chefe gosta de gerir e o que ele espera de você. Nessa conversa, vale também dizer o que você gosta e não gosta e o que você espera da chefia", diz Sofia, da DMRH. O alinhamento evita que os profissionais idealizem a liderança, se frustrem porque o gestor não se comporta como o chefe dos sonhos e comecem a alimentar a ideia de que o líder é detestável. "Quanto mais você criar a expectativa de que ele precisa ser um guru, o peso sobre a relação ficará maior, e isso poderá atrapalhar", afirma Márcia, do Manpower Group.

# Queixas frequentes

**Veja quais são as principais reclamações dos profissionais sobre seus líderes, segundo os especialistas consultados nesta reportagem:**

*Não reconhecer o esforço pela entrega do trabalho*

*Pegar para si o crédito por um projeto ou ideia*

*Centralizar as tarefas*

*Questionar o atraso mesmo quando o funcionário ficou além da jornada no dia anterior*

*Depreciar a equipe*

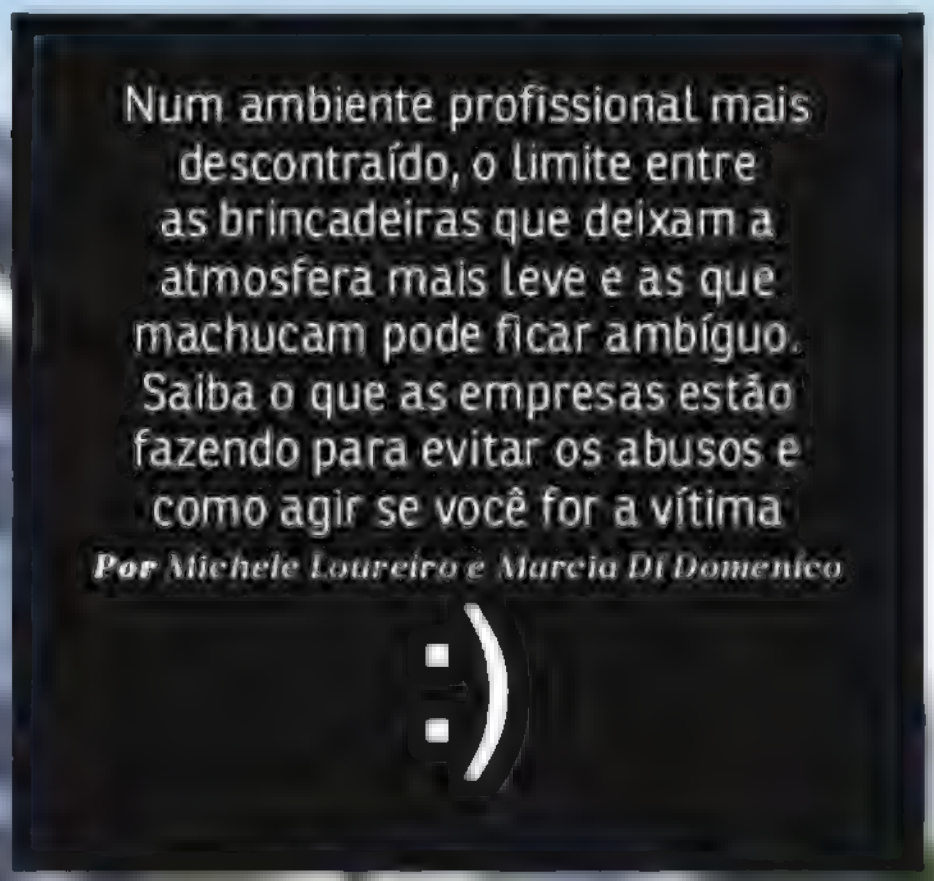
*Ter conversas ríspidas e desrespeitosas a sós ou na frente do time*

FOTOS: GETTY IMAGES ILUSTRAÇÕES: MARCOS MÜLLER

# DIGA NÃO AO *BULLYING* NO TRABALHO

Num ambiente profissional mais descontraído, o limite entre as brincadeiras que deixam a atmosfera mais leve e as que machucam pode ficar ambíguo. Saiba o que as empresas estão fazendo para evitar os abusos e como agir se você for a vítima

**Por** *Michele Loureiro e Marcia Di Domenico*



Tânia Amaral, comunicóloga, de São Paulo: 11 meses de desgaste até o pedido de demissão

FOTO: FABIANO ACCORSI

Há alguns anos, a comunicóloga paulistana Tânia Amaral, de 30 anos, viveu uma das situações mais desafiadoras de sua carreira na agência onde trabalhava. Por ser mais jovem do que seus pares, estar recebendo atribuições importantes e ter o salário equiparado ao deles, Tânia passou a ser vítima de provocações dos colegas. "Eles tiravam sarro da minha idade, criticavam minhas roupas e faziam insinuações sobre meu relacionamento com os clientes", afirma ela. Os colegas não a chamavam para as refeições e ela era colocada de escanteio nas conversas. "Todos iam para o trabalho de carro e eu usava transporte público. Até isso era motivo de chacota", afirma. "Todo domingo à noite eu ficava desesperada por ter de ir trabalhar no dia seguinte", diz. Tânia chegou a pedir ajuda à chefia e ao RH, que se limitaram a sugerir que ela não desse atenção ao problema. "Achavam que era bobagem minha", afirma. A comunicóloga aguentou a pressão e o desgaste durante 11 meses, até que decidiu deixar o emprego. "Precisei da ajuda de amigos e da família para entender que eu não era o problema. Foi muito complicado não ter nenhum respaldo dos gestores na época", afirma.

Histórias como a de Tânia têm se tornado cada vez mais frequentes. Com as pessoas passando a maior parte do tempo no emprego ou realizando tarefas ligadas a ele, é comum a equipe acabar se tornando uma turma de amigos, os quais partilham uma intimidade praticamente sem limites. Somem-se a isso hierarquias menos verticais e o ambiente informal das empresas modernas, e os limites entre as brincadeiras e o *bullying* — a prática de provocar, constranger, humilhar ou agredir alguém, verbalmente ou por meio de ações intencionais — podem ficar ambíguos.

Embora possa provocar efeitos semelhantes, o *bullying* difere do assédio moral. "O assédio se dá, principalmente, de cima para baixo, quando o profissional

em posição superior na hierarquia se aproveita da autoridade para humilhar ou intimidar o outro", afirma Renato Santos, da S2 Consultoria, de São Paulo, especializada na prevenção de casos de assédio nas empresas. Já o *bullying* pode acontecer entre pares e até ser dirigido de um subordinado ao gestor. Outra característica do *bullying* é a recorrência dos ataques — enquanto um único episódio de agressão basta para ser definido como assédio. Nenhum dos dois casos tem punição prevista na legislação trabalhista, e cabe ao departamento de RH acolher e solucionar os casos notificados, com base no código de conduta da empresa.

Mas engana-se quem pensa que o *bullying* só ocorre em jovens companhias e startups. O levantamento mais recente do Workplace Bullying Institute (WBI), entidade americana dedicada a investigar, prevenir e corrigir condutas abusivas no ambiente de trabalho, realizado em 2014, revelou que 48% dos profissionais nos Estados Unidos já sofreram ou presenciaram ataques de *bullying* corporativo. No Brasil, não há dados semelhantes disponíveis. No entanto, sabe-se que em tempos de crise o estresse, a pressão por resultados e a competição são um convite à prática desse tipo de agressão.

Com o uso massivo das redes sociais e fofocas e piadas se espalhando rapidamente, qualquer um pode virar meme de uma hora para a outra, com danos à carreira. O mesmo levantamento do WBI revelou que, em quase um terço dos casos, o *bullying* termina com um pedido de demissão da vítima. "Mesmo mudando de emprego, o profissional pode ficar achando que todo ambiente de trabalho vai gerar algum tipo de abuso e se fechar, deixando de revelar seu potencial", diz Sofia Esteves, presidente do grupo DMRH/Cia de Talentos, de São Paulo.

## Quem paga o pato

Em **74%** dos casos, o *bullying* corporativo provoca prejuízos profissionais à vítima

Em apenas **26%** das situações, o praticante da agressão é advertido ou demitido

Dinâmicas e atividades lúdicas na ClearSale, em São Paulo: a empresa tenta conectar pessoas para melhorar o clima

## Pressão

Em 2012, a bancária Cristiane Mateus de Oliveira Schelb, de 38 anos, do Rio de Janeiro, sofreu uma disfunção hormonal que a fez engordar 40 quilos. Não bastasse ter de enfrentar o problema de saúde, Cristiane percebeu que o tratamento dos colegas de trabalho mudou. "Todo mundo achava engraçado fazer piada com meu peso", afirma. Ela também passou a ser colocada de escanteio na hora de atender clientes importantes. "Eu era subgerente e fazia o trabalho de gerente, mas só nos bastidores. Na hora de ter acesso aos investidores, mandavam outro profissional e diziam que precisavam de alguém mais apresentável", diz. Durante três anos Cristiane viveu essa situação, até tomar uma atitude drástica. "Fiz uma cirurgia de redução de estômago e emagreci", afirma a bancária. "Enquanto não perdi peso o problema não acabou. É incrível como essas piadas podem afetar a carreira", afirma.

Pela pressão e cobrança típicos do segmento, os bancos estão entre os setores mais suscetíveis ao *bullying* corporativo. Para prevenir o problema, o Itaú Unibanco realiza pesquisas quantitativas e qualitativas ao longo do ano para monitorar os indicadores de *bullying* e coloca o assunto na agenda da alta liderança. Além disso, o tema é abordado em campanhas de comunicação internas, workshops, seminários e no treinamento de ges-

FOTOS: ANDRE LESSA ÍCONES: THE NOUN PROJECT

**QUANDO O AGRESSOR É QUEM PAGA**

**11%**
SÃO ADVERTIDOS E MANTÊM O EMPREGO

**10%**
SÃO DEMITIDOS

**5%**
PEDEM DEMISSÃO

**QUANDO A VÍTIMA PAGA**

PEDEM DEMISSÃO | SÃO FORÇADAS A PEDIR DEMISSÃO DEPOIS QUE AS CONDIÇÕES DE TRABALHO SÃO PROPOSITALMENTE DETERIORADAS | SÃO DEMITIDAS | SÃO TRANSFERIDAS E MANTÊM O EMPREGO

*FONTE: PESQUISA DO WORKPLACE BULLYING INSTITUTE REALIZADA EM 2014, NOS ESTADOS UNIDOS*

tão de pessoas dos novos líderes. O banco ainda disponibiliza um canal de ombudsman, em que o colaborador pode relatar os comportamentos que julgar impróprios. As situações são registradas e, após investigação, pode-se recomendar desde um aconselhamento até a demissão. "O canal é confidencial e está subordinado diretamente à presidência", diz Marcelo Orticelli, diretor da área de pessoas do Itaú Unibanco.

A farmacêutica americana Pfizer é uma das companhias que se posicionam de forma mais incisiva contra o *bullying* no trabalho. Em 2012, quando revisou sua cultura corporativa em nível global, a empresa instituiu a frase *"No jerks"* — não tolerar comportamentos inadequados — como um de seus pilares. Em 2014, para reforçar esse valor, a área de comunicação interna instalou painéis na recepção da sede da subsidiária brasileira, em São Paulo, para que os colaboradores apontassem posturas que considerassem impróprias no âmbito do pilar *"No jerks"*. "Foram relatadas desde situações mais simples até atitudes racistas e homofóbicas", diz Sheila Ceglio, diretora de RH. Esses apontamentos levaram a discussões internas e campanhas para conscientizar as pessoas e extinguir os comportamentos incompatíveis com a cultura. Na companhia de tecnologia ClearSale, de São Paulo, a solução para combater o *bullying* tem sido apostar em discussões com os funcionários sobre o clima dos departamentos e as dificuldades de cada um. A companhia ainda promove às terças-feiras reuniões com atividades lúdicas, como música, literatura, filmes e esportes. "Ao conectar pessoas de variadas áreas e estilos de vida, as diferenças são valorizadas", diz Renata Itagyba, especialista de desenvolvimento humano na ClearSale.

Apesar desses bons exemplos, ainda são poucas as companhias com políticas claras de combate ao *bullying* no trabalho. Não por acaso, em apenas 10% dos casos o autor dos insultos é desligado. Por isso, é importante os profissionais também estarem prontos para se defender caso identifiquem o problema. O primeiro passo é conhecer seu valor. "Ter segurança quanto às próprias competências é essencial para não se deixar abalar por ataques e saber quando uma brincadeira ou comentário foram feitos sem maldade", diz Renato Santos, sócio da S2 Consultoria. Entretanto, caso esteja desconfortável com a situação, o profissional deve se manifestar. "Quando a vítima expressa de forma assertiva que determinada brincadeira, tratamento ou apelido incomodam, o assediador tende a recuar", diz Reinaldo Polito, especialista em expressão verbal, de São Paulo.

Se o problema não for resolvido, o passo seguinte é levar o caso ao gestor ou ao departamento de RH, seja você a vítima ou um colega. "A omissão é o principal alimento para as agressões", afirma Renato, da S2. Por isso, o melhor jeito de prevenir essa prática é exercitar a empatia e ajudar a construir um ambiente de trabalho onde alfinetadas, agressividade e falta de gentileza sempre sejam notas fora do tom. ●

## Para cada algoz, uma sentença

**A atitude adequada em relação ao *bullying* depende de onde vem a provocação. Saiba como agir, de acordo com o autor:**

**O CHEFE:** SE A AGRESSÃO VEM DE UM SUPERIOR, AVALIE O GRAU DE PROXIMIDADE COM ELE. CASO A RELAÇÃO SEJA BOA, PEÇA UMA CONVERSA RESERVADA E FALE SOBRE O QUE O INCOMODA, COM EDUCAÇÃO E OBJETIVIDADE. SE O CHEFE NÃO DER ABERTURA AO DIÁLOGO, VALE PROCURAR O RH. "MAS NUNCA PEÇA QUE UM TERCEIRO FALE EM SEU NOME, COMO SE ESTIVESSE MANDANDO UM RECADO", DIZ A PSICÓLOGA LIDIANE BERTÊ, DA INTELECTUS CONSULTORIA, DE PORTO ALEGRE.

**UM COLEGA:** A PRIMEIRA TENTATIVA DEVE SER A CONVERSA. NÃO SURTINDO EFEITO, RECORRA AO GESTOR IMEDIATO, LEVANDO SUAS QUEIXAS E REGISTROS DAS OFENSAS (E-MAILS, TESTEMUNHAS, GRAVAÇÕES), SE HOUVER. CABE A ELE ADVERTIR O COLEGA E, SE OS ATAQUES NÃO CESSAREM, LEVAR O CASO AO RH.

**UM SUBORDINADO:** OCORRE, POR EXEMPLO, QUANDO O GESTOR SOFRE BOICOTE POR PARTE DE UM OU DE VÁRIOS COLABORADORES POR TER ASSUMIDO A POSIÇÃO HÁ POUCO TEMPO OU POR FAZER SOLICITAÇÕES QUE DESAGRADEM AO TIME. REÚNA-SE COM QUEM O ESTÁ ATACANDO PARA ENTENDER O MOTIVO DA INSATISFAÇÃO. EM SITUAÇÕES ASSIM, É IMPORTANTE IMPOR AUTORIDADE, MAS SEM SER AUTORITÁRIO. BUSQUE APOIO E ORIENTAÇÃO NO RH.

# PROFISSÕES EM DECOLAGEM

**Em plena expansão, o uso de drones pelas empresas impulsiona o surgimento de carreiras novas e promissoras**

*Por Roberta Prescott*

Suyem Campos, da GranDrones, startup de Fortaleza: ela aprendeu a pilotar e constatou a carência de profissionais qualificados

A venda de drones em todo o mundo deverá chegar a 3 milhões de unidades neste ano, um aumento de 39% em comparação a 2016. Além disso, segundo a consultoria americana Gartner, esse mercado movimentará 6 bilhões de dólares, reflexo do otimismo em relação ao uso desses dispositivos. Não é só. Em um relatório intitulado *Drones Go To Work*, a consultoria The Boston Consulting Group (BCG) estima que até 2050 a frota de drones industriais na Europa e nos Estados Unidos passará de 1 milhão de unidades e gerará 50 bilhões de dólares por ano em receitas de produtos e serviços. Nas próximas duas décadas, as empresas colocarão esses equipamentos para trabalhar em monitoramento de plantas industriais, rastreamento de remessas, detecção de fungos na agricultura e entregas de pacotes para consumidores. O que não deve faltar, no futuro, é emprego para quem apostar no segmento.

"As aplicações do drone são inúmeras e envolvem diversos tipos de trabalhador", diz Emerson Granemann, idealizador da feira DroneShow, maior evento do segmento no Brasil. Multidisciplinar, as possibilidades profissionais desse mercado são vastas. Há demanda por pilotos, observadores, programadores e desenvolvedores de software, além de analistas de sistemas e especialistas em inteligência embarcada, robótica e mecatrônica. Na área de mapeamento geográfico, engenheiros cartográficos, geógrafos e engenheiros agrimensores com conhecimento técnico em drones são cada vez mais requisitados. Já no agronegócio o destaque serão os agrônomos especializados.

Por ser um mercado de trabalho embrionário, especialistas dizem que não existem ainda parâmetros de remuneração para essas carreiras. O salário mensal de um piloto de drone está, hoje, na casa dos 4 500 reais. Para quem atua como autônomo — é comum profissionais da área trabalharem sob demanda —, a diária varia de 400 a 900 reais, dependendo da complexidade da atividade. É consenso também que a maior parte das profissões relacionadas a drones ainda está por surgir. Gerald Van Hoy, analista de pesquisa da Gartner, de Oregon, nos Estados Unidos, diz que o setor está bem longe da maturidade. Para ele, coisas que hoje são inspecionadas por humanos serão, em breve, verificadas por drones. "Esses aparelhos fazem um trabalho mais eficiente à medida que coletam dados via dispositivo e chegam a lugares pouco acessíveis." Nesse cenário, as áreas profissionais com maior chance de prosperar são as ligadas ao desenvolvimento de software e à inteligência analítica. No fim do dia, o que conta são os dados coletados pelo drone, os quais terão de ser analisados por um ser humano.

## Laboratório de testes

Há oito anos na GTP, empresa brasileira de engenharia focada em automação industrial, o matemático Mateus Tormin, de 35 anos, de São Paulo, acaba de ser promovido de engenheiro de sistemas a diretor de desenvolvimento para levar adiante os projetos da companhia envolvendo drones. A promoção é um reconhecimento pelo trabalho realizado nos últimos três anos no desenvolvimento de sistemas embarcados. "Tive de estudar para entender como o equipamento se comporta no ar e quais são as maiores dificuldades, principalmente *indoor*, o foco da GTP." Mateus não fez cursos específicos e diz que o maior desafio foi compreender como funcionavam os drones quando ainda eram novidade. "No começo, foi difícil encontrar informação", afirma, lembrando que sua principal fonte

## SEGMENTO EM EVOLUÇÃO

### Vendas de drones deverão explodir nos próximos 15 anos

NÚMERO DE EQUIPAMENTOS EM USO (EM MILHÕES DE UNIDADES)

MERCADO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE DRONES (EM BILHÕES DE DÓLARES)

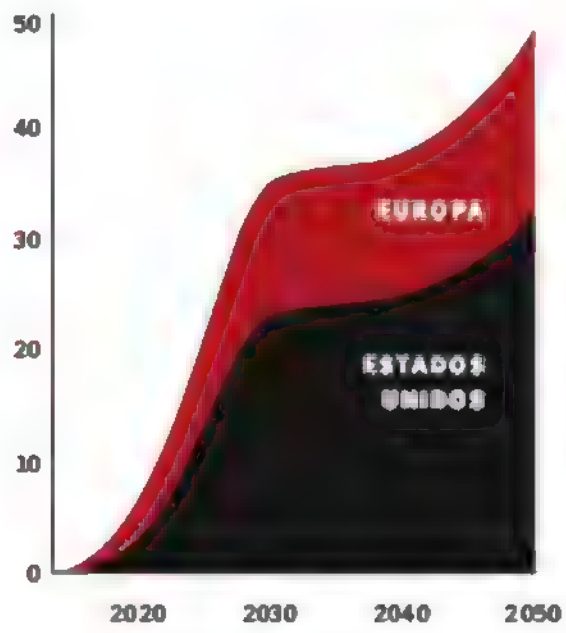



FOTO: DRAWLIO JOCA

de conhecimento na época eram os fóruns na internet.

A GTP vem desenvolvendo e aperfeiçoando um sistema próprio de navegação para veículos aéreos não tripulados — ela presta serviços de contagem e balanço de estoque com a ajuda de drones. Ao todo, a empresa investiu 1,5 milhão de dólares. Atualmente, há uma equipe de seis pessoas voltada exclusivamente para o desenvolvimento de soluções com esses equipamentos. O chefe do time fica baseado na Califórnia, nos Estados Unidos, onde está fazendo um pós-doutorado em drones bancado pela companhia. "Esse é um mercado novo. Antes de disponibilizar o produto aos clientes, ficamos dois anos e meio em desenvolvimento. Isso requer capital e equipe dedicada. Hoje, temos um laboratório somente para fazer testes", diz Luiz Gonzaga de Araújo Filho, diretor e sócio-fundador da GTP.

## Demanda local

A expectativa é que cada vez mais empresas apostem em drones. Isso porque, em maio, foi dado o passo que faltava para impulsionar o mercado brasileiro: a aprovação, pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), do regulamento para utilização de aeronaves não tripuladas no país. "A norma viabiliza a utilização comercial de drones e é um divisor de águas no mercado. Em três meses, já é possível verificar um aquecimento", diz Felipe Calixto, diretor e fundador do Instituto de Tecnologia Aeronáutica Remotamente Controlada (Itarc), com unidades em Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro; Porto Alegre, no Rio Grande do Sul; e Bauru, no interior de São Paulo. O instituto oferece cursos de capacitação em drones desde 2014. Para ter uma ideia do aumento da procura, em 2015 e 2016, somados, foram 300 alunos nos cursos de pilotagem e montagem, programação e manutenção. De janeiro a junho deste ano, já foram 100. Segundo Felipe, 90% dos estudantes pretendem atuar profissionalmente ou empreender e 80% têm nível superior. A maioria — de 70% a 80% — opta pelo curso de pilotagem, cuja carga horária é de 70 horas, no valor de 1890 reais. O curso de montagem, manutenção e programação tem 40 horas e custo de 1 490 reais. "Tenho observado, após a regulamentação, que as empresas começam a buscar profissionais de drones ou, então, a treinar os próprios funcionários."

Os drones têm despertado a atenção das empresas para, por exemplo, substituir trabalhos com certo grau de periculosidade. Na AES Tietê, uma das maiores companhias privadas de geração de energia do país, a chegada do Q-boat (drone subaquático usado para fazer medições da profundidade e da afluência dos rios) aumentou consideravelmente a produtividade. Antes de ele ser usado, era necessária uma equipe de três pessoas embarcadas para cruzar o rio e inserir o molinete na água em pontos diversos. O trabalho era demorado e levava até 3 horas. Com o drone, bastam duas pessoas na margem, e o serviço dura de 20 a 45 minutos. A empresa tem hoje quatro funcionários capacita-

## PEQUENO VERSÁTIL

### Confira as dez principais aplicações de drones na atualidade

FONTE: FEIRA DRONESHOW

Rodovia dos Imigrantes, em Cubatão (SP): a geração de imagens aéreas está entre as principais aplicações dos drones

FOTO: FOLHAPRESS/MOACYR LOPES JUNIOR

dos a manejar dois drones aéreos, um Q-boat e outro modelo subaquático — e mais quatro em treinamento. "Nossa ideia é que os cerca de 30 técnicos de campo sejam treinados para operar drones", diz Anderson de Oliveira, diretor de operações da AES Tietê.

O engenheiro civil Paulo Roberto Rosa Silva, de 45 anos, é um dos que foram treinados. Ele começou a pilotar drones em 2014, quando a AES Tietê adquiriu o Ebee (drone aéreo usado para identificar áreas com ocupações irregulares e desmatamentos). Para isso, fez os cursos teórico e prático oferecidos pela empresa com carga horária total de 24 horas. "O drone é uma ferramenta que veio para incorporar produtividade, segurança e qualidade à realização de diversas atividades. Ter conhecimento das possibilidades de uso do aparelho significa estar atualizado para o mercado de trabalho", afirma Paulo Roberto.

## Chance de empreender

Aquecido, o segmento oferece possibilidades também para quem deseja empreender. De acordo com a MundoGeo, empresa especializada em drones e geotecnologia, o Brasil tem hoje 700 empresas atuando nesse nicho. "A maioria delas tem menos de três anos de vida e emprega até três profissionais", diz Emerson Granemann, CEO da MundoGeo e idealizador da DroneShow, feira de negócios referência no país.

A Dron Drones Tecnologies, de Fortaleza, é um caso típico de sucesso. Começou a operar em 2015, com um investimento de 150000 reais, oferecendo serviços de imagens aéreas a agências de propaganda. Logo vislumbrou novas oportunidades — a Região Nordeste é o maior polo de geração de energia eólica do Brasil, por exemplo. "Depois de estudar o setor, abrimos vertentes para a inspeção em parques eólicos, subestações de energia, estações petrolíferas de óleo e gás, entre outras. Já fomos acionados até para inspecionar uma área com incêndio", diz Márcio Régis Galvão, um dos sócios. Deu certo. A empresa passou de um faturamento de 25000 reais, em 2015, quando trabalhava com imagens aéreas de eventos, para 458000 reais, em 2016. A expectativa para 2017 é crescer 35%.

A alta demanda levou a outra sócia, Suyan Campos, de 26 anos, que antes só cuidava da parte financeira, a fazer um curso de pilotagem. "No começo, eu não sabia nada. Mas fui me especializando. Para aprender de verdade, no entanto, eu precisei praticar", diz Suyan, que hoje dá treinamento a outros profissionais. Depois de identificar um apagão de indivíduos qualificados, a formação virou um dos braços do negócio da Dron Drones Tecnologies. "As profissões de piloto e observador de drone são muito novas. Quando vamos contratar, saímos com a pessoa para analisar o nível de pilotagem e damos um curso de capacitação para nivelar os profissionais", afirma a empreendedora. Em estágio inicial, o setor realmente carece de gente especializada. Uma boa notícia para quem tem interesse na área e disposição para se qualificar. ●

## QUEM É QUEM

### Profissões mais demandadas no mercado de drones

ILUSTRAÇÃO: MARCOS MÜLLER

# SERÁ O FIM DO DIPLOMA?

O avanço da inteligência artificial tem levado as empresas a relativizar a importância da graduação no currículo. Essa revolução, que está só começando, vai transformar o conceito de educação profissional

***Por** Leandro Quintanilha*

Com robôs substituindo humanos, profissões desaparecendo e tecnologias sendo desenvolvidas em série, uma das áreas mais impactadas pelas transformações no mercado de trabalho será a educação. Da faculdade aos cursos de especialização, dos treinamentos corporativos aos MBAs, a forma como adquirimos conhecimento deve mudar radicalmente. Demorou. "Se uma pessoa do século 19 fosse descongelada agora, perceberia que tudo mudou, menos a sala de aula", diz Luís Rasquilha, CEO da Inova Business School, escola de negócios voltada para o estudo da inovação e do futuro, com unidades em Campinas e São Paulo.

Uma das principais tendências que influenciarão mudanças na educação nas próximas décadas é a ultraespecialização. Cada aluno construirá sua trilha de aprendizado personalizada, combinando cursos formais com informais. "Estamos entrando numa era de hiperespecialização, que requer conhecimento técnico aprofundado em áreas muito específicas", afirma Rafael Souto, CEO da Produtive, consultoria de planejamento de carreira de São Paulo. Mas isso significará o fim da graduação tradicional?

Para Joseph E. Aoun, reitor da Universidade Northeastern, de Boston, nos Estados Unidos, e autor do livro *Robot-Proof* ("À prova de robô", numa tradução livre, sem edição no Brasil), as transformações não levarão necessariamente ao fim do diploma, mas à reformulação do modelo de ensino. "As universidades terão de oferecer cursos customizados, flexíveis e responsivos às necessidades dos profissionais e dos empregadores", diz.

Em Massachusetts, nos Estados Unidos, uma experiência já adianta como isso poderia funcionar. Um consórcio intitulado Five College estabelece uma parceria formal entre cinco instituições: as faculdades de Amherst, Hampshire, Mount Holyoke

e Smith e a Universidade de Massachusetts. O modelo permite — e incentiva — a mobilidade interinstitucional. É o aluno quem define o foco de sua graduação — não é obrigado a seguir uma grade preestabelecida e pode fazer aulas disponíveis em qualquer uma das cinco escolas.

Outra tendência que marcará esse mercado de conhecimentos mutantes é a de que tudo o que for aprendido na academia deverá ter uma aplicação prática, atendendo às necessidades correntes do negócio. Um exemplo desse tipo de experiência vem do curso de administração da Universidade de Tampere, na Finlândia, cujas atividades ocorrem no polo de inovação da faculdade, dentro de uma antiga fábrica de algodão. Ali, os estudantes são estimulados a lidar com problemas reais ao longo de toda a cadeia produtiva — desde a burocracia necessária à abertura de uma empresa, passando pela gestão da planta e pelo marketing, até a distribuição dos produtos. "Os professores não dão aula, atuam mais como *coaches*, orientando conforme a demanda do aluno", diz Rodrigo Copelato, diretor executivo do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo.

Como será necessário voltar à universidade várias vezes ao longo da vida para adquirir novos conhecimentos, os cursos ficarão mais curtos e rápidos. Os "nanodegrees" serão cada vez mais requisitados. Escolas internacionais que oferecem conteúdo nesse formato, como a Coursera e a Udacity, dão uma mostra do sucesso desse modelo. Fundada em 2011 como um projeto experimental da Universidade de Stanford, na Califórnia, a Udacity tornou-se referência mundial em nanocursos na área de tecnologia. O primeiro deles, Introdução à Inteligência Artificial, alcançou na época 160000 alunos em diversos países. Hoje, a Udacity é uma organização sem fins lucrativos que oferece crédito educativo de baixo custo e cursos livres gratuitos, muitos deles desenvolvidos em parceria com gigantes da iniciativa privada, como Google e Facebook. Atualmente, são 4 milhões de usuários em 168 países. Já a escola online internacional Coursera destaca-se com "nanodegrees" dedicados a habilidades comportamentais, conhecidas no mundo dos negócios como *soft skills*. Na plataforma, há módulos como Aprendendo a Aprender (Universidade da Califórnia) e Introdução à Oratória (Universidade de Washington). São mais de 2000 cursos e 24 milhões de usuários desde 2012.

## Faculdade em xeque

Enquanto especialistas discordam entre si se diplomas serão ou não extintos, algumas empresas começam a relativizar o peso da graduação no currículo de seus candidatos. Gigantes como a IBM já priorizam certificações em programas específicos e estão abertas à

ILUSTRAÇÃO: MAURICIO PLANEL

contratação de profissionais qualificados informalmente para alguns cargos. Um especialista em armazenamento de dados em nuvem pode começar ganhando 40000 dólares anuais sem ter pisado numa universidade. Hoje, de 10% a 15% dos programadores da IBM não têm diploma formal.

A PwC segue na mesma linha. Em seus processos seletivos, a multinacional só exige a graduação quando há obrigatoriedade legal, como no caso da contabilidade. "Não importa se o profissional tem faculdade A, B ou C. Podemos correr atrás de conhecimento. O que buscamos é curiosidade, interesse e capacidade de aprender rapidamente", diz Marcos Panassol, líder de capital humano e sócio da PwC no Brasil.

Nascida como startup em 2004 e hoje com 450 funcionários, a brasileira Essence IT, especializada em tecnologia da informação para negócios, é outra que vem priorizando o perfil à formação. Lá, todo processo seletivo começa com uma missão, um projeto que o candidato precisa executar, acompanhado de um material básico de aprendizado. Parte da informação está ali, acessível a quem estiver disposto a ler e a pensar. A outra parte está na internet. Para avançar, é preciso demonstrar iniciativa e aptidão para o autodidatismo. Às vezes, nenhum candidato passa pelo funil e é preciso reabrir a seleção. Não é raro encontrar na empresa colaboradores que atuam em áreas muito diferentes de sua formação de base, como um analista de RH com graduação em biologia marinha. "Procuramos, basicamente, funcionários capazes de resolver problemas", diz Rodrigo Ricco, um dos sócios. Para ele, diplomas de grife não garantem a competência de entregar soluções com a agilidade que o cliente de hoje exige. Num mercado volátil e incerto, a verdade é que só terá vez o profissional que estiver com a mente (sempre) aberta para aprender algo novo.

# "Nós precisamos de upgrades, assim como as máquinas"

Joseph E. Aoun, reitor da Universidade Northeastern, uma das 20 melhores dos Estados Unidos, segundo a *Forbes*, e Ph.D. em linguística, acaba de lançar o livro *Robot-Proof* ("À prova de robô", ainda sem tradução no Brasil). Em entrevista a VOCÊ S/A, ele explicou que o maior desafio que as universidades terão diante do avanço da inteligência artificial será formar profissionais que não possam ser facilmente substituídos por inteligências artificiais.

**O futuro do trabalho já chegou?**
Sim, ele começou com a Revolução Industrial, quando o trabalho humano passou a ser paulatinamente substituído por máquinas. A diferença é que, hoje, esse processo ocorre mais rapidamente. A automação absorveu funções mecânicas de rotina e, agora, já tem feito isso com processos mentais de repetição. O próximo passo das máquinas será assimilar em larga escala tarefas complexas, como análise de dados financeiros e interpretação de resultados de exames médicos, entre outros.

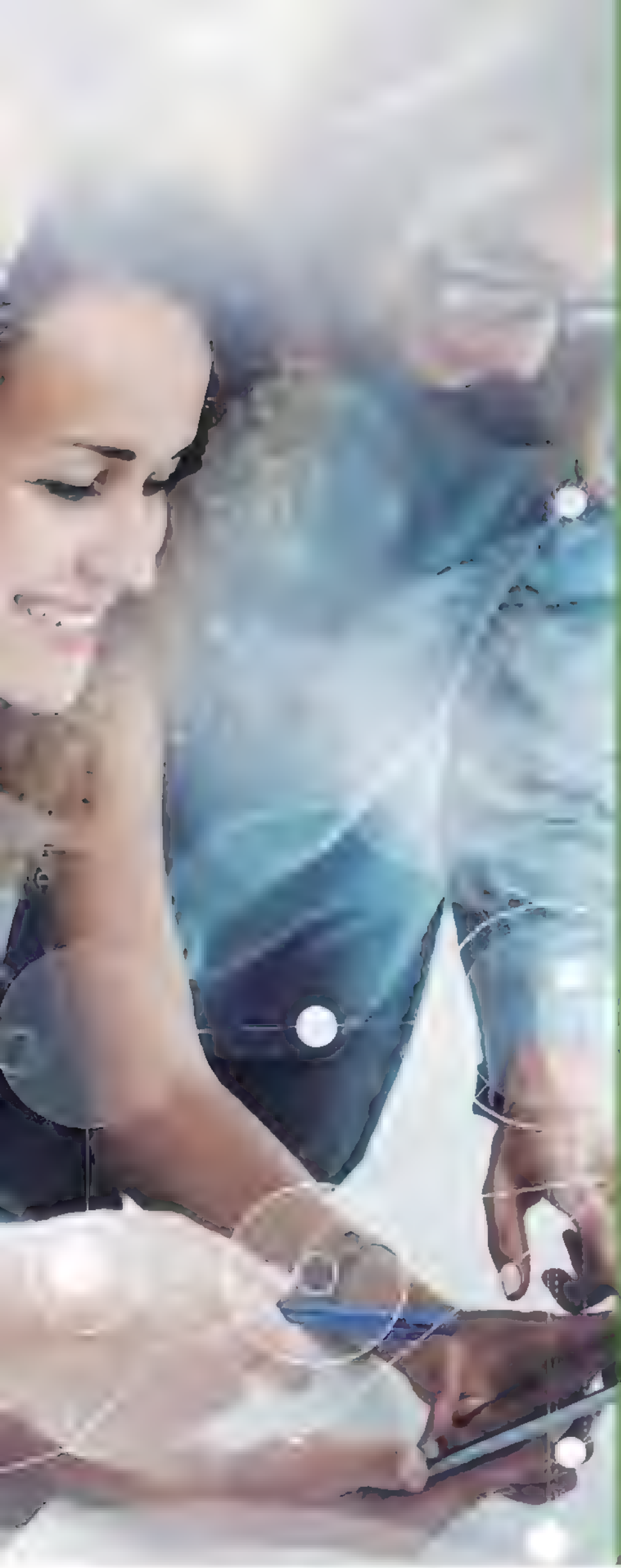
**E qual será o papel da graduação nesse cenário?**
Há uma enorme discussão sobre o impacto da robótica e da inteligência artificial no mundo do trabalho. Estudos mostram que até 40% das funções exercidas por pessoas hoje poderão ser automatizadas amanhã. Isso tem profundas implicações para o ensino superior. Se milhões de empregos vão desaparecer, precisamos pensar em como ajudar os alunos a se tornarem à prova de robôs.

**E como fazer isso?**
Com educação continuada. Já estamos testemunhando um *boom* de treinamentos feitos em campo e de empreendedorismo educacional. As universidades terão de reconhecer que a aprendizagem ao longo da vida não é uma demanda acessória, é essencial para uma vida bem-sucedida no futuro.

**Joseph E. Aoun: autor defende uma educação que crie alunos à prova de robôs**

**Quais serão os profissionais à prova de robôs?**
Como sociedade, a melhor forma de lidar com a transformação tecnológica é educar as pessoas para se adaptarem a ela. O profissional deve estar ciente de que o conhecimento de que dispõe agora ficará obsoleto em pouco tempo. Nós precisamos de upgrades, assim como as máquinas. Será crucial enxergar a educação como um processo, e não como uma etapa de quatro anos no início da vida adulta complementada com, no máximo, uma pós-graduação. ●

FOTO: JEMAL COUNTESS / GETTYIMAGES



Enquanto a maior parte das culturas considera o erro vergonhoso, existe um lugar onde o erro é parte natural do processo e o pressuposto é: se nunca errou é porque não tentou algo novo!

Quer conhecer um ecossistema de inovação tão desenvolvido, que o fracasso faz parte do dia-a-dia?

Quer fazer uma imersão nesta cultura?

**MISSÃO VALE DO SILÍCIO**
11 A 15 DE SETEMBRO
**VAGAS LIMITADAS!**

ACESSE E INSCREVA-SE EM:
**INSTITUTOVALOR.ORG.BR**
**(11) 2626-1000**

Realização: INSTITUTO VALOR

Parceria Internacional: MOBILE WORLD SAN FRANCISCO 11-14 SEPT 2017 · ctia

Patrocínio: QUASAR · CLASSONE

Media Partner: Abril MÍDIA

# SOB MEDIDA

Os sócios do Super Limão Studio, escritório de arquitetura e design, apostam na inovação para conceber espaços de trabalho adequados à cultura das empresas e às necessidades dos profissionais *Por Elisa Tozzi*

Na sede do escritório de arquitetura e design Super Limão Studio, em São Paulo, não é raro ouvir marteladas. Isso porque, ali, os 15 profissionais são instigados, o tempo todo, a criar as próprias soluções sem depender de produtos que já existam no mercado. Essa vontade de inovar é o DNA do estúdio, fundado há 15 anos pelos sócios Antonio Carlos Figueira de Mello, de 34 anos; Lula Gouveia, de 38 anos; e Thiago Rodrigues, de 37 anos, que têm no currículo projetos realizados para grandes empresas, como Google, Ambev e Basf. Em entrevista a VOCÊ S/A, eles explicam como as novas relações humanas influenciam as transformações dos espaços de trabalho e de consumo.

**Algumas tendências de arquitetura corporativa vêm sendo questionadas. É o caso dos *open spaces*, locais sem divisórias que, às vezes, se mostram inadequados. Por que isso acontece?**

**Lula Gouveia:** uma das transformações mais profundas, e uma das primeiras que estamos vivendo, é a das relações de trabalho. Antes, o chefe ficava no último andar, numa sala gigante, e o office boy ficava lá embaixo, num espaço de meio metro quadrado. Não é mais assim. As pessoas estão mais próximas e isso cria novas necessidades. A coisa deixou de ser tão vertical para ser mais cíclica. O escritório era compartimentado e a primeira reação foi abrir tudo, o que nem sempre funciona. Um dia, estávamos numa empresa e fomos interrompidos na sala de reunião por pessoas procurando um local para falar ao telefone. Quando vimos, elas estavam no banheiro fazendo um call.

**O que levar em conta antes de criar o projeto de um escritório?**

**Antonio Carlos Figueira de Mello:** ter um conhecimento profundo da cultura corporativa e das dinâmicas de trabalho. No Google Campus, por exemplo, nos dedicamos a entender o fluxo da informação, o modo de trabalhar e os valores da empresa. Com base nisso, materializamos o espaço não só em termos de estética mas também de funcionalidade. Afinal, o escritório é uma ferramenta e precisa de cuidados específicos como tratamento acústico, iluminação e preocupação com a mobilidade.

**Ainda mais porque as pessoas passam muito tempo no trabalho.**

**Lula:** por isso tem academia e salão de beleza. Não porque o empregador é bonzinho, mas porque entendeu que, se um funcionário trabalhar 16 horas sem parar, não vai render. Esse novo raciocínio gera a necessidade de adequações nos espaços. No escritório do Google em Londres, por exemplo, foi preciso criar um armário ventilado para que os funcionários que praticam esporte no meio do expediente possam guardar os tênis sem deixar o ambiente fedido.

**Muitas empresas têm copiado o "estilo Google", criando um local colorido e descontraído na tentativa de modernizar a gestão. Esse é um raciocínio problemático?**

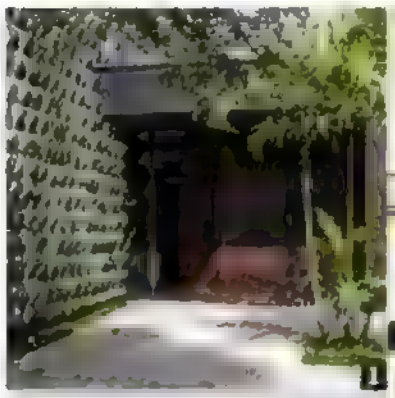
**Antonio:** sim. Várias empresas, principalmente na crise, querem receber um pacote fechado com custo baixo. Aí implantam um modelo pronto, muitas vezes inspirado em empresas de referência, mas sem fazer o trabalho que essas companhias fazem: o de entender o que é importante para as relações humanas. O espaço pode ser bonito, mas não funciona quando não resolve questões cruciais, como ter ambientes específicos para as diversas atividades dos profissionais. Com a mobilidade dos notebooks, dá para trabalhar de qualquer lugar, mas tem de saber quais são as necessidades.

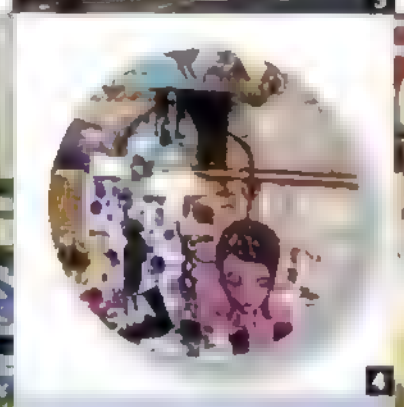
FOTO: ANDRÉ LESSA

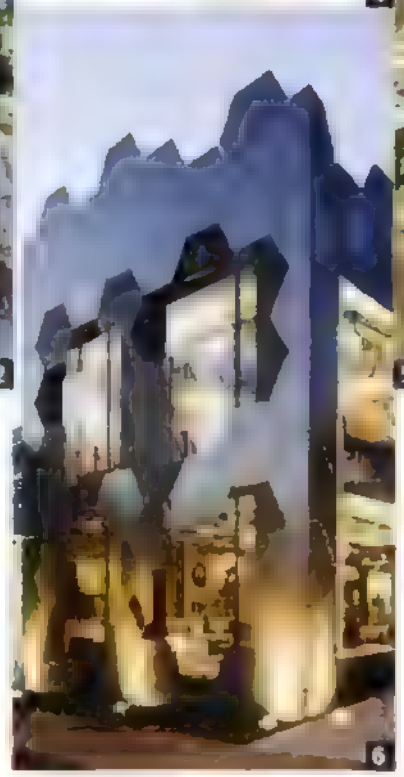
TOQUE PARA VER AS FOTOS DE ALGUNS PROJETOS DO SUPERLIMÃO STUDIO

# ÁLBUM DE PROJETOS

CONHEÇA ALGUNS DOS TRABALHOS DO SUPER LIMÃO STUDIO







1. LOJA DE DESIGN FIRMA CASA COM PISO DRENANTE DESENVOLVIDO PELO ESTÚDIO (SP)
2. HAMBURGUERIA BULLGER (SP)
3. CASA MARÍLIA (SP)
4 e 5. PIZZARIA BRÁZ ELETTRICA (SP)

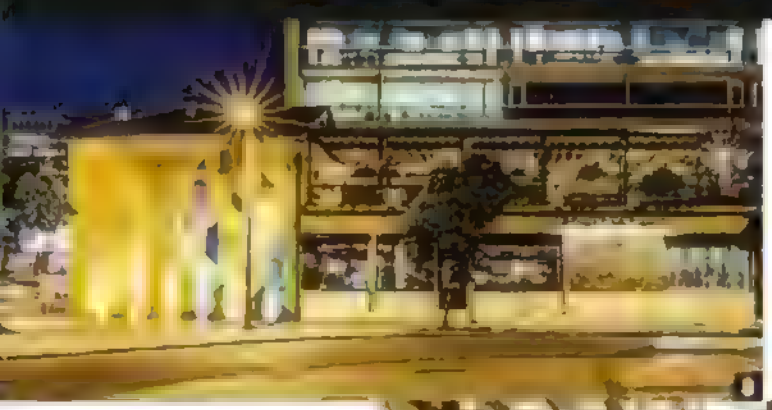
**Vocês sentem essas transformações também nos trabalhos que desenvolvem para a gastronomia?**
**Antonio:** a crise incentiva empreendimentos que miram oportunidades de negócios com base nas novas relações entre consumidores e marcas. A Ambev, com seus bares como o Goose Island, quer estar mais próxima do consumidor e criar experiências. Na Bráz Elettrica, o objetivo é oferecer pizzas de qualidade com custo baixo, então incluímos elementos ligados à eletricidade, pois tudo no restaurante gira em torno do forno elétrico italiano usado para assar as pizzas. Para baratear, o serviço é enxuto e o próprio cliente busca a comida no balcão.

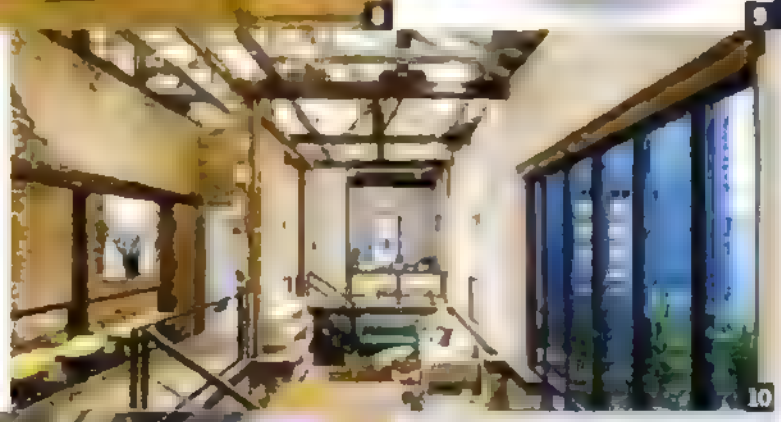
**E os consumidores querem esse relacionamento mais próximo?**
**Lula:** acredito que sim. A gente costuma ficar bastante tempo nos locais para os quais desenvolvemos projetos e na Bráz Elettrica vimos uma avó entrar com a neta. A senhora, no começo, ficou um pouco perdida e perguntou como as coisas funcionavam. Quando a neta explicou que elas mesmas retiravam a pizza, logo entendeu e se animou. Há uma procura por serviços de qualidade com preço baixo. Na Elettrica, a equipe menor possibilita vender pratos por 25 reais.

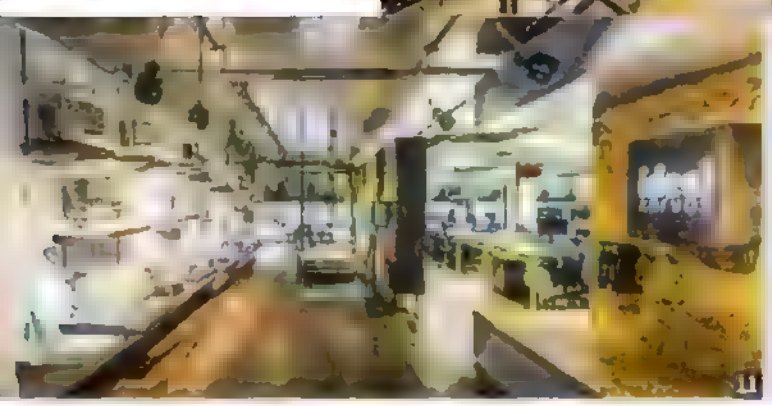
**Uma das preocupações do estúdio é com a sustentabilidade. Por quê?**
**Antonio:** nascemos pensando em sustentabilidade, desenvolvendo produtos com papelão prensado, bobina de papel, plástico reciclável, sempre com um viés de reutilização e de usar material alternativo. Fomos o primeiro escritório no Brasil a criar, juntamente com a Basf, um piso drenável, porque sempre estivemos próximos à criação de produtos e à indústria. Não é à toa que temos uma oficina em nossa sede onde criamos e testamos soluções, muitas delas levando em conta a sustentabilidade. Quando essa questão começou a ficar presente, alguns anos atrás, o pessoal vinha nos procurar porque éramos considerados um "escritório sustentável". Não é isso. O que sempre tivemos é bom senso para ser criativo.

**Como vocês reutilizam materiais?**
**Lula:** fizemos isso na casa Marília, uma construção de 1915, que sofreu um *retrofit* [*adição de uma estrutu-*

FOTO: MAÍRA ACATABA / DIVULGAÇÃO







6. LOJA ESTAR MÓVEIS (SP)
7. PADARIA, RESTAURANTE E CAFÉ BASILICATA (SP)
8. BAR GOOSE ISLAND (SP)
9. CAPITEL JÚLICO, DA SÉRIE BIOCLÁSSICO
10. LOJA DE MÓVEIS FERNANDO JAEGER (SP)
11. ESCRITÓRIO DA [illegible] E CONSTRUTORA IDEALIZARVOS (SP)
12. GOOGLE CAMPUS (SP)
13. BAR RIBA (RJ)

*ra que não estava presente na construção original*]. O espaço fica numa rua pertinho da Fiesp, na avenida Paulista, e havia oportunidade para transformá-la num prédio de cinco andares com uma planta flexível — no projeto, abrimos a possibilidade de o imóvel abrigar escritório e restaurante, por exemplo. Analisando a construção, percebemos que os tijolos eram muito bons e poderíamos reaproveitá-los na obra. Então, conduzimos um processo de demolição mais cuidadoso para que as peças não fossem destruídas. Isso economizou material e nos fez ganhar, em 2016, a categoria de reúso de tijolos no Wienerberger Brick Award *[prêmio internacional que reconhece as melhores construções que usam tijolos como principal material]*. Também cuidamos para que houvesse boa circulação de ar, o que evita o uso de ar-condicionado o tempo todo. Hoje, a casa abriga uma empresa de desenvolvimento de software.

**Às vezes, a sustentabilidade não é feita com cuidado e fica só na fachada.**

**Lula:** todo mundo quer ser sustentável até a hora em que vê a conta, pois implantar projetos que cuidam dessas questões é mais caro no curto prazo — mas não no longo, porque o custo de manutenção é menor. Mas é preciso prestar atenção para saber o que é realmente sustentável e o que não é. Lembro que, há oito anos, vieram vender um piso feito de bambu que parecia muito legal. Mas, quando perguntamos como o produto era feito, descobrimos que a fabricação era chinesa e que, para chegar ao Brasil, gastaria toneladas de diesel. Ou seja, de sustentável não tinha nada. Somos bastante críticos a coisas desse tipo, que ficam apenas no discurso.

**Já fizeram algo para criticar os modismos da arquitetura?**

**Antonio:** em 2009, estávamos no auge da onda da arquitetura neoclássica. Nessa mesma época, a sustentabilidade também estava virando uma questão muito discutida, todos queriam ser sustentáveis. Então, criamos, por ironia, o "Bioclássico", um capitel de papelão reciclado que transformaria qualquer ambiente em clássico e que tinha, no centro, um encaixe para um vaso, para dar um ar de sustentabilidade *(foto 9)*. Batizamos a criação de Capitel Júlico, em referência a Júlio Neves, arquiteto responsável por diversas construções neoclássicas em São Paulo *[como os shoppings Vila Olímpia e Cidade Jardim]*. Pior que o mercado demorou para entender a ironia e levou a sério nossa brincadeira por um tempo, tanto que o Capitel saiu até em revistas de decoração. ●

TOQUE PARA OUVIR ESTA REPORTAGEM

# SEM GLÚTEN, SEM LACTOSE, SEM CRISE

Empresas investem na produção de alimentos para dietas restritivas, aumentam o faturamento e ofertam vagas em tempos de recessão

***Por** Eliane Quinalia*

Quem tem um olhar atento às prateleiras dos supermercados percebe que elas estão abarrotadas de linhas especiais: sem glúten, sem lactose, sem açúcar. Impulsionadas pela demanda de consumidores cada vez mais conscientes e exigentes, empresas do segmento perceberam o potencial do nicho de alimentação restritiva e passaram a investir pesado em produtos destinados a atender quem sofre de alergias, intolerâncias ou doenças como diabetes. Dados da consultoria Euromonitor, que realiza pesquisas sobre produtos e serviços ao redor do mundo, apontam que, nos últimos dez anos, esse mercado cresceu 524% no Brasil. Só em 2016 esses alimentos movimentaram 1 bilhão de reais. O valor é quatro vezes superior ao registrado no segmento de orgânicos, que fechou o ano com faturamento de 266 milhões de reais no país. E o crescimento não deve parar por aí. A expectativa é que, até 2021, a venda de restritivos tenha uma alta de 47,6% no Brasil — mesmo considerando-se o atual cenário político e econômico.

A busca por uma vida mais saudável, tendência observada globalmente, é o principal gatilho para o avanço. "Até pouco tempo atrás, a doença celíaca, que traz complicações gastrintestinais por causa da baixa tolerância do organismo ao glúten, mal era diagnosticada. Hoje, a informação é mais fácil e a oferta de alimentos acompanha esse movimento", diz Ticiana Menezes, diretora de marketing e vendas da Dr. Schär Brasil, de Curitiba. A empresa de origem italiana tem como carro-chefe a produção de alimentos sem glúten. No Brasil desde 2012, cresceu 300% e espera um incremento de mais 10% em sua receita neste ano. "Fechamos 2016 com faturamento global de 350 milhões de euros. Hoje, comercializamos 40 dos 150 produtos da marca no Brasil. A distribuição se dá em mais de 5000 pontos de venda."

A Dr. Schär não é a única a prosperar. A mineira NHD Foods, detentora das marcas GoodSoy e BeLive — e que comercializa, desde 2006, 40 produtos sem glúten, sem lactose e sem açúcar — registra um crescimento significativo nos resultados. Segundo Samuel Ma, diretor de marketing do grupo, só no primeiro semestre deste ano, o faturamento da empresa foi 43% superior ao do mesmo período do ano passado. "O movimento *free-from [alimentos livres de]* não é moda, mas questão de saúde, bem-estar e qualidade de vida."

Gigantes também estão de olho no nicho. Na Danone, a categoria de lác-

> "Buscamos candidatos que consigam transitar entre o mundo médico e o de consumo"
>
> ANDRÉ RAPOPORT, DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS DA DANONE

Inês Camila Alves, da Dr. Schär: promoção e aumento salarial por causa do aquecimento do mercado sem glúten

# Para o alto e avante

A projeção de alta no faturamento com alimentos restritivos se destaca quando comparada a outras categorias de produtos considerados saudáveis

**CRESCIMENTO PROJETADO**

*(EM PERCENTUAL, DE 2016 A 2021)*

1 **Restritivos** (sem glúten, sem lactose e afins)

47,6%

2 Orgânicos

25,7%

3 Naturalmente saudáveis, como mel e azeite

24,1%

4 Com teor reduzido de açúcar, sal e gordura

13%

5 Fortificados com vitaminas, cálcio, ômega-3

13%

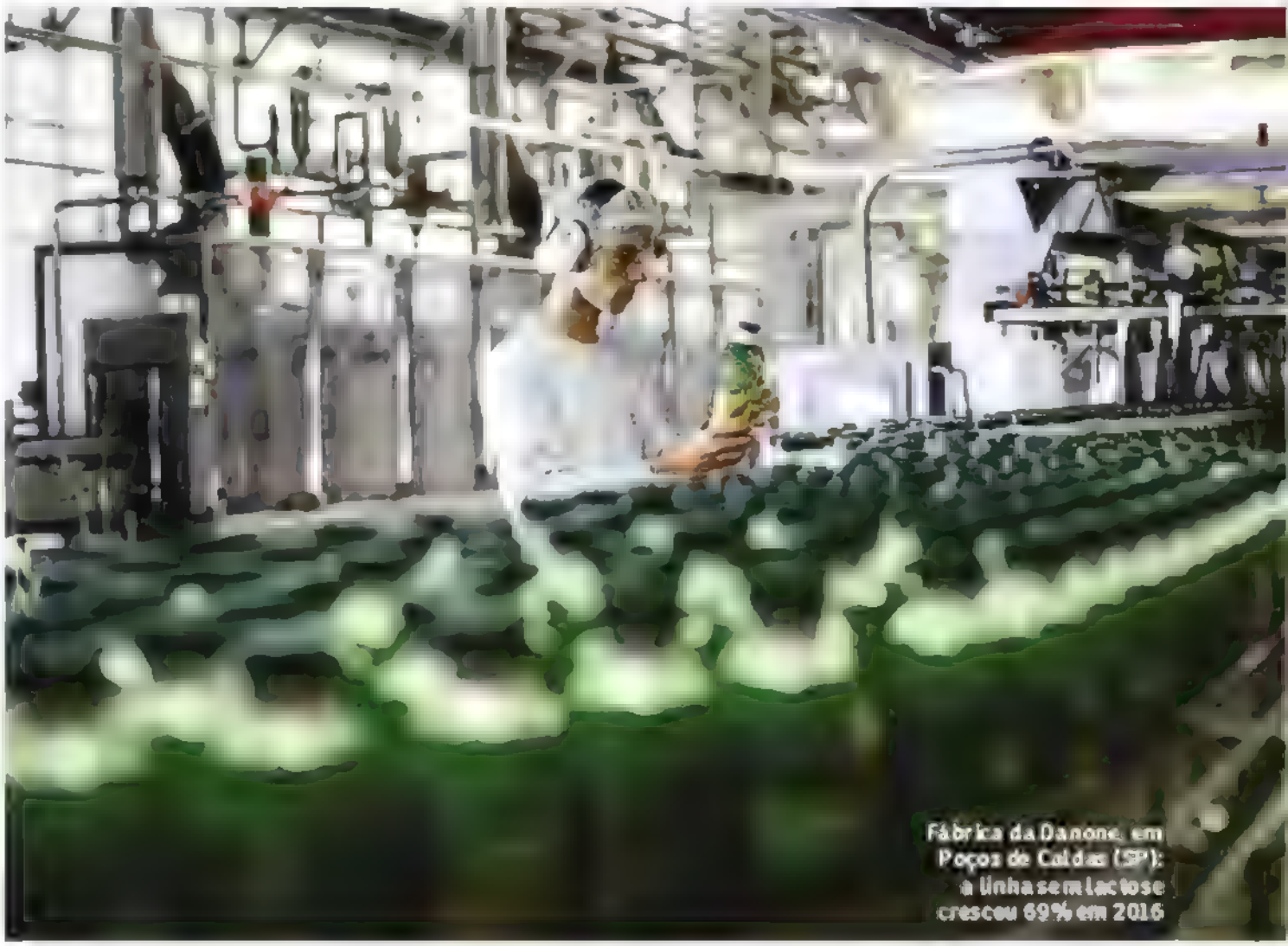
*FONTE: EUROMONITOR INTERNATIONAL*

FOTO: FABIANO ACCORSI

teos frescos diet, light, zero gordura e zero lactose representou, em 2016, 11,3% do faturamento total da marca. Conforme aponta Marilia Zanoli, diretora de marketing da divisão de produtos lácteos frescos da empresa, a linha sem lactose foi a que mais se destacou. "Frente a 2015, ela cresceu 69% em volume e 75% em valor."

Com todo esse movimento, as contratações do segmento seguem aquecidas. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Alimentos para Fins Especiais e Congêneres (Abiad), 157 915 pessoas foram contratadas para trabalhar em empresas que atuam na fabricação e comercialização dos chamados produtos especiais (formulados para atender consumidores com demandas específicas, como carências, restrições, alergias e intolerância) em 2016, um número nada mal para um país que, nesse período, via o quadro de muitas empresas minguar por causa da recessão.

"Toda vez que ocorre uma mudança no comportamento do consumidor, a indústria responde à altura. Contrata novos profissionais, capacita o próprio time e cria áreas internas específicas para ter vantagem competitiva ante os concorrentes", diz Juliana Gomes, gerente de negócios da De Bernt, consultoria especializada em recrutamento executivo, de São Paulo. Na indústria de alimentação com foco em restritivos, as áreas mais positivamente impactadas pela alteração de comportamento do cliente são as de negócios, marketing e vendas, e os cargos mais ofertados são os de pesquisa e desenvolvimento e inteligência de mercado. Profissionais com carreiras relacionadas à saúde são os mais visados. "Biomédicos, farmacêuticos, engenheiros de alimentos, nutricionistas e enfermeiros são priorizados, pois trazem um olhar científico sobre o produto e sobre o consumidor", afirma a consultora. Também há preferência por candidatos que tenham interesse genuíno pelo assunto. Ou seja, muitas companhias querem pessoas que acreditem na importância de uma alimentação diferenciada.



Fábrica da Danone, em Poços de Caldas (SP): a linha sem lactose cresceu 69% em 2016

A preocupação é levada tão a sério que não é raro em entrevistas de emprego o candidato enfrentar perguntas que, na verdade, são pegadinhas para calibrar seu alinhamento com o propósito do setor. "Há companhias que questionam se a pessoa lê os rótulos das embalagens para saber se o produto contém glúten ou corantes e, caso a resposta seja negativa, a descartam do processo", afirma Isis Borge, gerente de divisão da empresa de recrutamento Robert Half, de São Paulo.

Entre as competências-chave para trabalhar no segmento estão conhecimento em legislação alimentar, normas de qualidade e segurança de alimentos; fluência em inglês e espanhol para atuar em multinacionais; e especialização em saúde. Visão de mercado e empatia para entender questões e desejos dos clientes também contam pontos — já que se trata de um negócio relativamente novo no Brasil. "Um engenheiro de alimentos pode ser chamado a desenvolver uma nova linha e, ao mesmo tempo, requisitado a ajudar o marketing na elaboração da campanha", afirma Isis.

"Nas linhas de alimentos especiais, buscamos candidatos que consigam transitar entre o mundo médico e o de consumo", diz André Rapoport,

FOTO: ALESSANDRA MATTANOVI

diretor de recursos humanos da Danone. Segundo ele, por se tratar de uma área que exige alto grau de especialização, nem sempre é fácil achar profissionais para divisões de produtos especiais e restritivos. "Nesse caso, oferecemos treinamentos no Brasil e na matriz da empresa, na Holanda, para aprimorar o conhecimento." A Danone registrou em 2016 um aumento de 21% em suas oportunidades de emprego na área ante 2015 e hoje tem 63 posições em aberto.

Se, por um lado, a crise econômica estabilizou o valor dos salários no setor alimentício nos últimos três anos, por outro não alterou a oferta de vagas — que continua alta. A Dr. Schär aumentou em 25% seu quadro de colaboradores no último ano e hoje conta com 50 funcionários. A nutricionista Inês Camila Alves, de 29 anos, foi contratada no início de 2017. Após três anos de atividades terceirizadas para a multinacional italiana, ela foi convidada a integrar o quadro de funcionários efetivos, num cargo superior. "Fui promovida para a função de *key account manager* em janeiro e passei a receber 25% mais de remuneração, fora benefícios", diz a profissional, de São Paulo, que atua no atendimento de vendas a redes de supermercados. O conhecimento sobre alimentos sem glúten ajudou na promoção. "Meu trabalho de conclusão de curso na faculdade foi sobre esse tema", diz Camila, que vê na atividade uma chance de oferecer uma vida mais saudável a quem tem restrições.

Outra que também foi conquistada pela possibilidade de atuar num segmento que promove a saúde e viu os ganhos crescer foi Mariane Caroline Bento, de 30 anos, de Curitiba. A engenheira de alimentos, que começou como analista e hoje responde pela coordenação de pesquisa e desenvolvimento da Jasmine Alimentos, empresa paranaense e uma das pioneiras no segmento saudável, deixou seu emprego em uma indústria de alimentos tradicional, em 2013, para trabalhar com uma linha mais natural, sem glúten e sem açúcar. "Poder oferecer bons alimentos às pessoas que possuem restrições é o que mais me motiva", diz Mariane, que em quatro anos de atividades já foi promovida e aumentou os rendimentos em 40%. "Minha função é buscar tendências em ingredientes e processos para realizar melhorias na fábrica e inovação nos produtos", afirma a engenheira, que fez pós-graduação na área de desenvolvimento de produtos e cursos voltados para a produção de alimentos para quem tem restrição alimentar.

Quem acredita que as oportunidades estão apenas na indústria, a Mundo Verde mostra que há vagas em toda a cadeia produtiva, incluindo o varejo. A franqueadora de alimentos naturais, que conta com 62 colaboradores em sua equipe administrativa, não divulga dados específicos sobre vendas de restritivos, mas afirma que há um notório interesse do consumidor pela linha "free". Neste ano, a empresa já contratou 15 pessoas e está com duas vagas em aberto: uma para analista de expansão e outra para a coordenação de treinamento. Além disso, dez lojas foram abertas, gerando seis novas vagas por unidade inaugurada, um total de 60 contratações. Até o fim do ano, a previsão é mais ousada: 312 novos postos de trabalho. "Temos mais oportunidades para atendentes e vendedores, mas há demanda também para nutricionistas formados ou em formação", diz Vanessa Nascimento, gerente-geral de recursos humanos da Sforza, holding que controla a marca Mundo Verde. A julgar pela crescente preocupação dos consumidores com o que colocam à mesa, o mercado de alimentos especiais só tende a crescer. ●

## Olho nas oportunidades

Vagas que estão em alta por causa do crescimento do mercado de alimentos restritivos *(MÉDIA SALARIAL POR CARGO)*

| | |
|---|---|
| **INTELIGÊNCIA DE MERCADO (BI)** | |
| GERENTE DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS | de 18000 a 25000 reais |
| GERENTE DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO E GERENTE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | de 12000 a 25000 reais |
| GERENTE DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO | de 15000 a 20000 reais |
| COORDENADOR DE CONSUMER INSIGHTS | de 8000 a 15000 reais |
| **MARKETING** | |
| GERENTE | de 8100 a 25000 reais |
| GERENTE DE TRADE MARKETING | de 10000 a 20000 reais |
| GERENTE DE PRODUTO | de 7600 a 20000 reais |
| **VENDAS** | |
| GERENTE NACIONAL | de 15000 a 30000 reais |
| GERENTE REGIONAL | de 10000 a 26000 reais |
| KEY ACCOUNT MANAGER | de 10500 a 20000 reais |
| SUPERVISOR | de 6500 a 12000 reais |
| EXECUTIVO | de 4600 a 15000 reais |

*FONTE: GUIA SALARIAL DA ROBERT HALF 2017 E DE BERNT*

CLAUDIA *apresenta*

22º PRÊMIO CLAUDIA

# ESCOLHA SUA FAVORITA

*Maior premiação feminina da América Latina, o Prêmio CLAUDIA valoriza mulheres que batalham para fazer do Brasil um país melhor. Conheça as candidatas da categoria Negócios e vote em* premioclaudia.com.br

**TEXTO** GIULIANA BERGAMO **FOTOS** PABLO SABORIDO

Realização: CLAUDIA Abril

Apoio: natura CHRONOS

## EDUCAÇÃO COM TECNOLOGIA

***Danielle Brants***

**O QUE ELA FAZ:** "Tenho convicção de que a educação pode mudar o mundo e de que a leitura é uma porta para acessar as transformações", diz a fundadora da Guten, startup que fornece uma plataforma digital de leitura e compreensão de texto para escolas de todo o Brasil. Pelo computador ou tablet, os alunos têm acesso ao material, escrito especialmente para eles, e a tarefas elaboradas por educadores. O sistema emite dados sobre o desempenho dos alunos para os professores.

## MEDICINA INTELIGENTE

***Ana Elisa A.C. de Siqueira***

**O QUE ELA FAZ:** É fundadora do Grupo Santa Celina, que oferece soluções para gestão de hospitais, convênios médicos e empresas. Um dos braços do negócio é o Semeando Saúde, modelo de organização dos atendimentos que tem como objetivo promover a prevenção, melhorar os resultados do atendimentos e, como consequência, diminuir os custos. "Meu objetivo é resgatar o sentido da medicina, que é cuidar do paciente, visando primeiro à promoção da saúde, não ao lucro", diz ela, que também é formada em medicina.

## MARCHANDE À BRASILEIRA

***Fernanda Feitosa***

**O QUE ELA FAZ:** A colecionadora Fernanda Feitosa sonhava em colocar o Brasil no roteiro das feiras internacionais de arte. A SP-Arte, evento anual criado por ela, chegou em abril último à sua 13ª edição. Em quatro dias, 30 mil pessoas conferiram os trabalhos de 134 galerias, cerca de um terço delas de fora do país. Apesar da crise, o total de vendas alcançou 6,5 vezes o valor de 2010. "Mais do que vender obras, acredito que a SP-Arte tem o papel de formar o público", afirma a empresária.

# É COMPRA OU APLICAÇÃO?

Itens preciosos para colecionadores e consumidores podem entrar na categoria de investimentos e alcançar rendimentos até maiores do que as opções tradicionais

***Por** Adeline Daniele*

Enquanto a maior parte das pessoas considera opções como ações, poupança, CDB ou fundos multimercado quando pensa em aplicar o dinheiro, pouca gente se dá conta de que uma série de produtos, como relógios, garrafas de vinho, acessórios de grife e obras de arte, podem funcionar como investimentos alternativos que, em alguns casos, alcançam rentabilidade superior à das aplicações tradicionais. Para Simone Arruda, de 41 anos, empresária de Fortaleza, as bolsas de grife foram a solução para diversificar a carteira de investimentos. Ela considera que esses artigos de luxo sejam opções menos vulneráveis aos efeitos das crises política e econômica e mais seguros do que títulos de renda variável. "Eu tinha ações da Petrobras e perdi muito dinheiro quando o escândalo da Operação Lava-Jato foi descoberto, por exemplo", afirma. Segundo Simone, peças de edições limitadas, numeradas, de marcas de grande reputação, como Louis Vuitton, Hermès e Chanel, raramente perdem valor e, mais tarde, podem ser revendidas até pelo triplo do preço original, pois vão se tornando escassas e difíceis de encontrar. "A última bolsa Louis Vuitton que comprei demorou três meses para chegar e ainda não está disponível em todos os países", diz. De acordo com a empresária, que adquiriu a peça em maio na Europa por cerca de 12 000 reais, as estimativas da própria loja onde a bolsa foi comprada indicam que esse valor pode triplicar nos próximos dois anos. "Mas é uma aposta de longo prazo."

Não é à toa que apaixonadas por bolsas, como Simone, passam a classificar esses produtos como investimento. Esses itens têm demonstrado um enorme potencial de rendimento tanto no Brasil quanto no exterior. Já existe até uma plataforma online na qual é possível conferir quanto os acessórios das marcas Hermès, Chanel e Dior podem render. Lançado em 2014, o site Baghunter permite comprar, vender, consignar e trocar as bolsas de grife e mostra quanto essas três marcas valorizaram no decorrer dos anos.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

# Desempenho fora da curva

## COMPARE A RENTABILIDADE DE ALGUNS INVESTIMENTOS ALTERNATIVOS COM APLICAÇÕES TRADICIONAIS

| ANO | CDI | POUPANÇA | IBOVESPA | OBRAS DE ARTE* | BOLSAS DE GRIFE | RELÓGIOS** | UÍSQUE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2015 | 13,23% | 7,29% | -13,31% | 205% | 14,20% | 56,60% | 14,20% |
| 2016 | 14% | 7,57% | 38,93% | 205% | 14,20% | 56,60% | 141% |

Para ter uma ideia, segundo levantamento da plataforma, os modelos Birkin, da Hermès, vêm superando investimentos tradicionais do mercado americano, como ouro e ações negociadas na bolsa de valores há 35 anos, com rendimento médio anual de 14,2% *(veja quadro)*. Já um modelo clássico da Chanel, o Medium Classic Flap Bag, teve alta de 71,92% entre 2010 e 2015, superando investimentos tradicionais e a inflação.

Foi dentro desse período de valorização da marca que Gláucia Alves, engenheira, de 30 anos, do Rio de Janeiro, revendeu uma de suas peças. Em 2009, ela comprou uma bolsa Chanel Shopper em Miami, nos Estados Unidos, por cerca de 9 000 reais e, dois anos depois, conseguiu revendê-la por 12 000 reais, obtendo um rendimento médio de 16,5% ao ano com o produto. Quando começou a adquirir suas bolsas de grife favoritas, ela ainda nem imaginava que estaria garantindo um bom investimento com ganhos futuros. "Eu juntei dinheiro para comprar as bolsas que eu sonhava em ter. Quando fui vender, percebi que valiam mais do que quando as comprei novas", diz a engenheira.

Ciro Toledo de Andrade, de São Bernardo do Campo (SP): quadro comprado em 2016 por 4 400 foi revendido neste ano por 22 500 reais

## Imune à crise

Além de bolsas de grife, segundo conhecedores, os relógios também podem ser boas alternativas de investimento se forem peças clássicas, históricas ou com edição limitada. Donos de marcas conhecidas, como Cartier, Patek Philippe e Rolex, podem revender esses itens por até quatro vezes o valor de compra.

Foi o que mostrou o leilão de um modelo Rolex Daytona Paul Newman da década de 70. "Em 2011, nós leiloamos o relógio por 180 000 reais e, atualmente, ele já é arrematado em leilões internacionais por até 250 000 dólares *[cerca de 792 000 reais]*", diz Pedro de Aguiar, da Dedalo Leilões. Isso significa que, em apenas seis anos, o produto valorizou 340%, com variação média de 56,6% ao ano. Caso o mesmo valor tivesse sido investido na poupança, por exemplo, o rendimento total no período teria sido de 57,92%, quase três vezes menos do que o alcançado pelo relógio.

Mas artigos de luxo definitivamente não são os únicos itens com grande potencial de alta. Foi o que descobriu Ciro Toledo de Andrade, de 41 anos, engenheiro de São Bernardo do Campo, no ABC paulista. Em março de 2015 ele investiu 4 400 reais em um quadro do jovem artista brasileiro Giovani Caramello e, apenas um ano e meio depois, em outubro de 2016, conseguiu revendê-lo por 22 500 reais. "Quando comprei a obra, avisei ao galerista que tinha intenção de vendê-la ao atingir determinado valor", afirma. O rendimento extraordinário de 410% ultrapassou de longe qualquer aplicação tradicional. "Eu já imaginava que teria bons resultados, mas não dessa forma nem tão rápido. De outubro para cá, comprei outros trabalhos que decoram minha casa. Mas tenho consciência de que minha coleção tem a função de aumentar meu patrimônio." Para o engenheiro, o segmento de arte leva vantagem em relação a outros investimentos

FOTO: LUISA SANTOS A

alternativos por ser mais acessível. "Hoje é possível investir nesse mercado a partir de 2000 ou 3000 reais. Antes eu achava que obras de arte eram coisas inatingíveis", afirma Ciro.

Thomaz Pacheco, da OMA Galeria, atribui o grande potencial de valorização dessas peças a aspectos emocionais. "Não há limite para a valorização de uma obra. Como é uma compra que envolve paixão, o limite é a paixão do outro", diz.

Ainda de acordo com o especialista, a maior vantagem do investimento nessas peças é que sua rentabilidade é imune a crises. "Por ser algo independente de qualquer acrônimo ou índice financeiro, a valorização da arte acaba por se tornar uma vantagem ainda maior em tempos de incerteza. Enquanto muitos fundos apresentam riscos elevados, a arte é estável", afirma Thomaz. Um fator positivo adicional é a tributação. "Não há taxa de manutenção, taxa de performance, taxa de entrada ou saída, IOF, entre outras que incidem nos principais fundos de investimento. A rentabilidade é praticamente líquida, não fosse pelo IR."

## Bebidas raras

Quando se trata de bebidas, uma certeza é que, quanto mais envelhecidas e raras, mais caras elas ficam. "Quando achamos uma safra que não está mais no mercado, seu custo obviamente é mais alto por ser algo difícil de encontrar", afirma Deco Rossi, consultor de enologia em São Paulo. Um dos vinhos mais caros já vendidos na história foi um Château Cheval Blanc. O Bordeaux da safra 1947 foi arrematado por cerca de 960 000 reais por um colecionador num leilão em Genebra, na Suíça, em 2010. O uísque também tem atraído investidores e colecionadores. "O uísque atua como uma diversificação da cesta, principalmente para multi-investidores, que procuram variar suas carteiras", afirma Mauricio Leme, *brand manager* da destilaria The Macallan no Brasil. Segundo o executivo, existem até índices específicos que mostram quanto algumas marcas do mercado têm valorizado: o World Whisky Index e o Rare Whisky 101 são exemplos. Em um índice próprio, a performance do The Macallan 18 anos apresentou rendimento de 109% nos últimos 12 meses, número muito acima dos índices de investimentos tradicionais. Nesse mesmo período, o Ibovespa apresentou rentabilidade de 22,07%; o CDI teve alta de 12,85%; e a poupança, de 7,82%.

## Baixa liquidez

Apesar de poder gerar ganhos espetaculares, aplicar em produtos não financeiros também tem suas desvantagens. "Bens materiais têm menor liquidez do que muitos investimentos tradicionais. Se for preciso transformá-los em dinheiro, não é tão rápido e simples quanto resgatar o valor de uma aplicação financeira", afirma Julio Santos, consultor financeiro, de São Paulo.

Para evitar golpes e prejuízos, como a compra de bebidas falsas, de cópias de joias e bolsas ou até de obras sem grande valor artístico, deve-se tomar uma série de cuidados *(veja quadro)*. Além disso, a paciência é um importante requisito, porque esses produtos podem demorar a valorizar. Como em qualquer outro investimento — alternativo ou não — é preciso estudar o mercado onde está entrando para selecionar ativos que realmente tenham potencial de rendimento e revenda. Afinal, ninguém quer levar Van Gato por Van Gogh. ●

## Para não perder dinheiro

OS BENS MATERIAIS, ASSIM COMO OS TÍTULOS FINANCEIROS, PODEM DESVALORIZAR ATÉ A HORA DA VENDA. MAS ALGUNS CUIDADOS PODEM REDUZIR ESSE RISCO

### Contrate um seguro

TODO INVESTIDOR QUE MANTÉM ITENS DE LUXO OU RAROS PARA REVENDER NO FUTURO PRECISA FAZER UM SEGURO DO PRODUTO PARA EVITAR PREJUÍZO EM CASO DE ROUBO OU TRAGÉDIAS NATURAIS.

### Previna a depreciação

AINDA QUE MUITOS PRODUTOS FIQUEM MAIS CAROS CONFORME ENVELHECEM, É PRECISO CONSERVAR AS PEÇAS PARA QUE NÃO DETERIOREM. QUEM COLECIONA VINHOS, POR EXEMPLO, SÓ FICA SABENDO SE A BEBIDA OXIDOU OU ESTRAGOU QUANDO A GARRAFA É ABERTA. PARA REDUZIR O RISCO, É PRECISO ACONDICIONÁ-LA EM LOCAL ADEQUADO.

### Garanta a autenticidade

O INVESTIDOR DEVE SEMPRE EXIGIR OU, EM CASO DE VENDA, FORNECER O NÚMERO DE SÉRIE, CERTIFICADO DE AUTENTICIDADE, NOTA FISCAL E OUTROS DOCUMENTOS QUE ATESTEM QUE UM PRODUTO É ÚNICO E ORIGINAL.

### Marcas consagradas

PARA OS INICIANTES, É MAIS SEGURO INVESTIR EM MARCAS CONSAGRADAS, COM MAIOR POTENCIAL DE REVENDA. "ALGUMAS BOLSAS TÊM LISTA DE ESPERA DE SEIS MESES A UM ANO, ENTÃO IMAGINE O POTENCIAL", DIZ SIMONE ARRUDA. NO CASO DOS RELÓGIOS, TÊM MAIS SAÍDA MODELOS MASCULINOS, ESPORTIVOS DE AÇO E SOCIAIS DE OURO.

### Pesquise onde vender

A VENDA DESSES ITENS PODE SER FEITA EM LEILÕES, SITES DE ARTIGOS USADOS, LOJAS DE ANTIGUIDADES E GALERIAS DE ARTE. "É POSSÍVEL VENDER A OUTROS COLECIONADORES OU USAR UM BROKER, COMO A RARE WHISKY", DIZ MAURICIO LEME, DA DESTILARIA THE MACALLAN.

# MENINA DE OURO

## Conheça Nathália Arcuri, que acaba de fazer seu primeiro milhão de reais ensinando finanças pessoais de maneira divertida no YouTube

***Por** Eliane Quinalia*

Há pouco mais de um mês, Nathália Arcuri foi eleita a personalidade brasileira mais relevante da internet na categoria empreendedorismo e negócios. O reconhecimento, dado na segunda edição do Prêmio Influenciadores Digitais, promovido pela revista *Negócios da Comunicação* e pelo Centro de Estudos da Comunicação (Cecom), chegou ao mesmo tempo que ela conquistou o primeiro milhão. O sucesso é fruto do Me Poupe!, seu canal de finanças no YouTube.

Formada em jornalismo, a paulistana de 32 anos classifica o próprio trabalho como "entretenimento financeiro". O que faz, na prática, é ensinar ao público leigo o bê-á-bá da economia de um jeito informal e divertido. Nos mais de 260 vídeos postados na plataforma, ela usa fantasia, conta piadas, faz palhaçadas. Enfim, tira a chatice do economês. E tem dado certo. Em dois anos e meio, ganhou uma legião de seguidores. Hoje, mais de 625 000 pessoas acompanham suas publicações. O objetivo é chegar a 1 milhão até o fim do ano. Segundo a *youtuber*, o canal ganha, em média, 2200 novos usuários por dia.

Para bater a meta, Nathália trabalha cerca de 11 horas diárias, sete dias na semana. Além das gravações para o YouTube (ela posta dois vídeos semanais, sempre às 20 horas), comanda um programa semanal na Rádio 89 FM, faz aparições na mídia e dá palestras e workshops em empresas e eventos. Tudo para elevar sua popularidade e, claro, os lucros do canal, que conta com oito funcionários, entre produtor, editor e gerente comercial. No ano passado, o Me Poupe! faturou 400 000 reais com publicidade. Em 2017, deve fechar com quase o quádruplo disso, 1,5 milhão de reais. "Poderia ser mais, mas tenho restrições a alguns tipos de merchandising. Não posso incentivar as pessoas a comprar algo que não seja interessante", diz a *youtuber*, que já realizou ações com marcas como Microsoft, Volkswagen, Itaú, Santander, Bradesco e Sebrae.

Saber precificar seu trabalho é um ponto forte de Nathália. Antes de se tornar influenciadora digital, quando ainda era repórter de TV, ela já havia conseguido mais do que dobrar sua remuneração graças a negociações salariais. O segredo: ser propositiva, saber vender o próprio peixe e dar valor a si mesma. "De 4 000 reais no SBT fui para uma remuneração mensal de 9 000 reais na Record, onde passei a apresentar o quadro sobre

TOQUE PARA ASSISTIR A UMA ENTREVISTA COM NATHÁLIA ARCURI

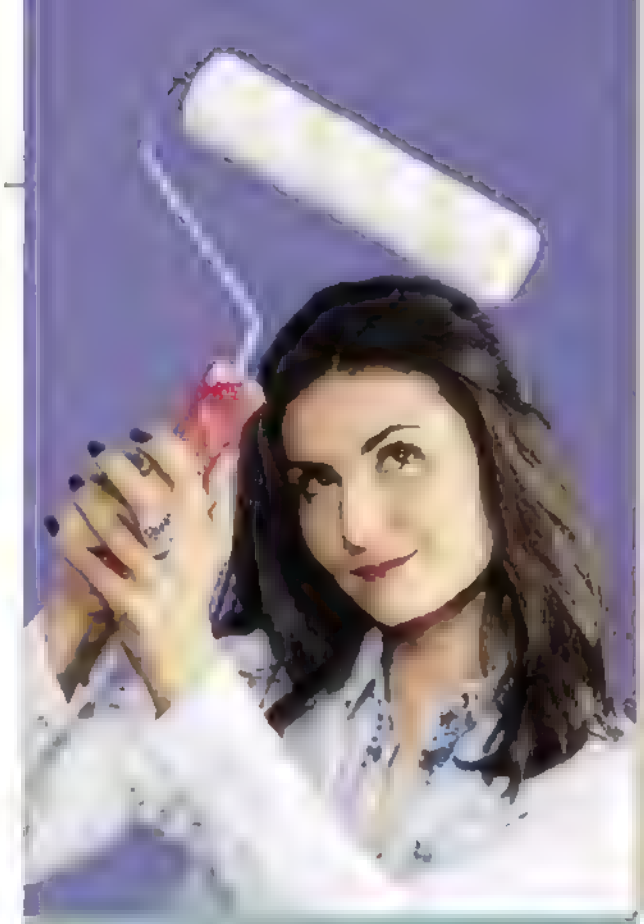
educação financeira *Muito com Pouco*, no programa *Hoje em Dia*. No mesmo período, mudei o nome do blog para Me Poupe! [*antes, chamava-se Poupe com Sara*], comprei uma câmera e criei um canal no YouTube. Logo, recebi a primeira proposta de patrocínio: 13 000 reais ao mês por um ano. Foi quando pedi demissão."

## Desde criança

A segurança para abandonar o trabalho formal foi reforçada pela facilidade de lidar com dinheiro, algo que traz da infância. Aos 7 anos, por exemplo, Nathália decidiu economizar para comprar um carro na maioridade. Como não recebia mesada, passou a guardar o troco do lanche da escola e a pedir dinheiro em vez de brinquedo no Natal. Aos 14, começou a fazer campanhas para marcas como Kibon para atingir seu objetivo mais rapidamente. Chegou aos 18 com 7 000 reais no cofrinho. Acabou ganhando o veículo de uma madrinha e resolveu aplicar o valor economizado. Errou feio. "Investi tudo em um fundo de alto risco. Após um ano, só tinha metade do valor inicial", diz.

Desse momento em diante, Nathália aprofundou-se nas finanças. Começou a estipular metas, a planejar compras e a devorar os principais livros de educação financeira disponíveis no mercado. Na cabeceira, passou a acumular obras como *Adeus, Aposentadoria* e *Como Organizar Sua Vida Financeira*, do autor best-seller Gustavo Cerbasi, e *A Mente Acima do Dinheiro*, de Ted e Brad Klontz. Fez também um curso de extensão em planejamento financeiro pessoal no Insper, tradicional instituição de economia e administração de São Paulo.

Focada, Nathália conta que sempre evitou gastos desnecessários. O hábito rendeu até apelidos maldosos no trabalho, como "muquirana". "As pessoas acreditam que, se você é bem-sucedido, fez algo ilícito. Sofri



## TRUQUES DE MESTRE

DEZ DICAS DA *YOUTUBER* PARA VOCÊ ECONOMIZAR E GUARDAR DINHEIRO A CADA MÊS

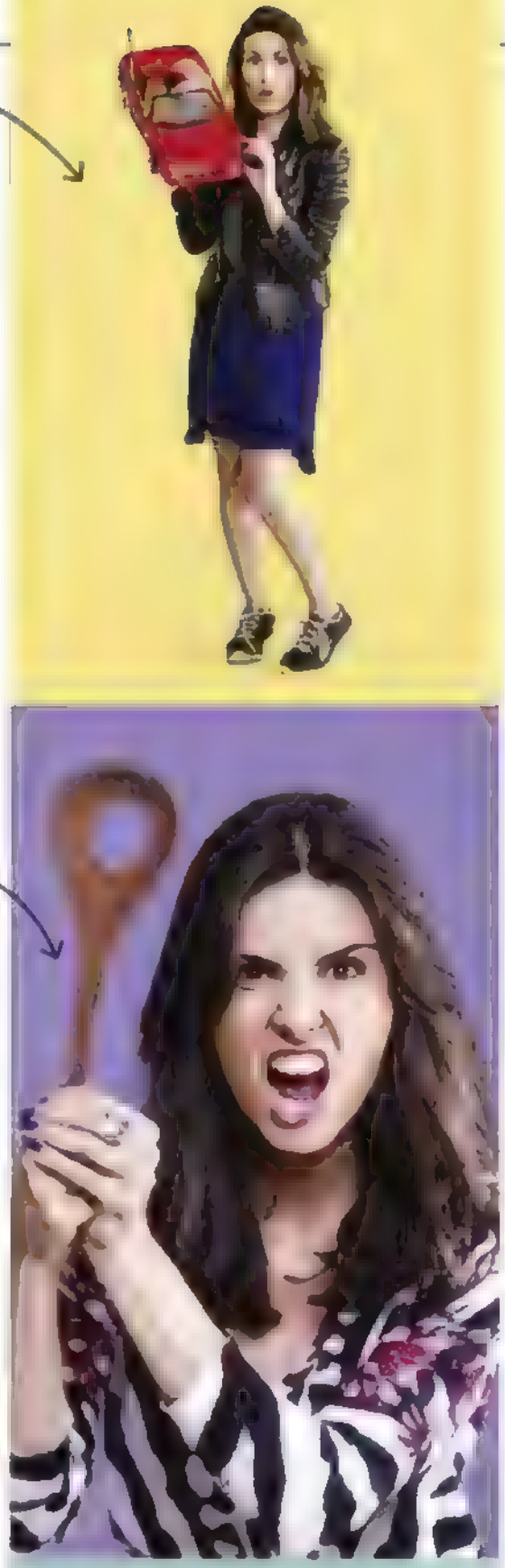
**1 ESTUDE**
• CONHECIMENTO É FUNDAMENTAL PARA SE DAR BEM COM O DINHEIRO. POR ISSO, FIQUE DE OLHO EM LIVROS, REVISTAS, SITES E CANAIS DO YOUTUBE QUE EXPLOREM O TEMA. SE PUDER, INVISTA TAMBÉM EM UM CURSO NA ÁREA.

**2 FAXINE AS CONTAS**
• AVALIE SEUS EXTRATOS BANCÁRIOS E VEJA QUAIS ITENS E SERVIÇOS PODEM SER RISCADOS DE SUA LISTA. SE PAGOU SEIS MESES DE ACADEMIA E FOI TRÊS VEZES, MELHOR CANCELAR.

**3 TROQUE DE PLANOS**
• NEGOCIE DESCONTOS DE TELEFONIA, INTERNET E TV A CABO E, SE NÃO TIVER ÊXITO EM SEU PEDIDO, BUSQUE OPÇÕES MAIS BARATAS.

**4 FUJA DE TARIFAS**
• OS BANCOS OFERECEM CONTAS DIGITAIS ISENTAS DE TARIFAS, ENTÃO, PARA QUE PAGAR TAXAS? APROVEITE PARA NEGOCIAR A ANUIDADE DO CARTÃO DE CRÉDITO. JÁ EXISTEM CARTÕES, COMO O NUBANK, QUE NÃO COBRAM ESSA TARIFA.

FOTOS: ARQUIVO PESSOAL



**5. VÁ DE TÁXI**
• AUTOMÓVEL NÃO É INVESTIMENTO: É UM BEM QUE GERA CUSTO E DESVALORIZA. POR ISSO, ANTES DE COMPRAR UM VEÍCULO, AVALIE BEM SEU VALOR, A DEPRECIAÇÃO NO MERCADO, O IPVA, O DPVAT, O SEGURO, O GASTO QUE TERÁ COM GARAGEM, MANUTENÇÃO E TAMBÉM COM COMBUSTÍVEL PARA TER CERTEZA DE QUE A AQUISIÇÃO COMPENSA. SE O PLANO FOR ECONOMIZAR, PODERÁ SER MAIS INTELIGENTE ANDAR DE TÁXI OU COM O AUXÍLIO DE APPs DE TRANSPORTE.

**6. TENHA METAS**
• DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO. TER OBJETIVOS ATINGÍVEIS É ESSENCIAL PARA GUIAR UM PLANEJAMENTO. NO CURTO PRAZO, COLOQUE OS CURSOS QUE DESEJA FAZER EM BREVE E DEIXE PARA O LONGO PRAZO AS METAS MAIS DIFÍCEIS, COMO A COMPRA DA CASA PRÓPRIA E A APOSENTADORIA.

**7. NÃO FAÇA DÍVIDAS**
• CONTE COM SEU ORÇAMENTO MENSAL REAL E PRIORIZE COMPRAS QUE CAIBAM EM SEU BOLSO E POSSAM SER PAGAS À VISTA E COM DESCONTO.

**8. ALUGUE EM VEZ DE FINANCIAR**
• PRINCIPALMENTE SE VOCÊ TEM UM FINANCIAMENTO QUE CUSTA MAIS DO QUE 10% AO ANO. COM O VALOR DA ENTRADA EM UMA APLICAÇÃO, DÁ PARA COMPRAR O MESMO IMÓVEL À VISTA NO FUTURO E NUM PRAZO MENOR DO QUE O DETERMINADO PELO FINANCIAMENTO. PARA A COMPRA HIPOTÉTICA DE UM IMÓVEL DE 65 METROS QUADRADOS NO VALOR DE 475 000 REAIS E TAXA DE 8% AO ANO, O FINANCIAMENTO SAIRIA POR 4 407 REAIS AO MÊS, ENQUANTO O CUSTO DE ALUGUEL DESSE MESMO IMÓVEL SERIA DE 2 147 REAIS AO MÊS, METADE DO VALOR. UMA ECONOMIA DE 2260 AO MÊS QUE, SE APLICADA, VIABILIZARIA A COMPRA DO MESMO IMÓVEL EM 15 ANOS (E NÃO EM 20 ANOS, CONFORME O FINANCIAMENTO).

**9. INVISTA**
• ESSA É A MANEIRA MAIS RÁPIDA DE FAZER SEU DINHEIRO TRABALHAR PARA VOCÊ. PARA OS MAIS CONSERVADORES, OS FUNDOS DE RENDA FIXA SÃO OS MAIS INDICADOS, ESPECIALMENTE PARA INICIANTES.

**10. PEÇA DESCONTO**
• PESQUISE PREÇOS NA INTERNET, ENCONTRE O MAIS BARATO E, SE POSSÍVEL, VÁ ATÉ A LOJA FÍSICA E PEÇA DESCONTO SOBRE O ITEM ANUNCIADO. CASO O LOJISTA DÊ UMA NEGATIVA, CHAME O GERENTE E PEÇA A ELE PARA CONSULTAR SE O SISTEMA REALMENTE NÃO OFERECE ALGUM ABATIMENTO EM PAGAMENTOS À VISTA.

*bullying* pela forma como tratava o dinheiro, mas nunca me importei. Minhas colegas iam comer fora e eu as acompanhava, mas tirava meu lanchinho da bolsa para não gastar além do planejado", diz. Esse tipo de atitude, ao lado de hábitos como parar o carro na rua para não pagar estacionamento, comprar verduras e legumes na xepa e só encontrar os amigos em casa, permitiu a Nathália a aquisição do primeiro imóvel à vista aos 23 anos: um apartamento no bairro Casa Verde, na zona norte de São Paulo. "Eu e meu ex-marido compramos na planta, com 15% de desconto. Quando separamos, sete anos depois, comprei a parte dele à vista. Isso me trouxe uma enorme sensação de liberdade."

Hoje, o imóvel na Casa Verde está alugado e garante uma renda extra à *youtuber*. Casada há dois anos com Érico Borgo, um dos fundadores do portal de entretenimento Omelete, é ela quem cuida das finanças. O casal mora num imóvel alugado na capital. A opção, de acordo com ela, é matemática. "Optamos por uma aplicação que vai nos render 14% ao ano e pagamos uma taxa de 3,6% no aluguel." Os investimentos de Nathália estão em fundos de renda fixa, como Tesouro Direto, e debêntures. Investir em ações é um plano para o futuro, quando as taxas de juro caírem mais. Até o fim de 2017, ela pretende lançar seu primeiro livro, pela editora Sextante. Nele, vai ensinar os leitores a ter independência financeira. Em 2018, voltará sua artilharia para um programa na TV aberta. O formato, já engatilhado, está em negociação. Entre os sonhos revelados a VOCÊ S/A, um é ambicioso: conquistar 5 milhões de reais até 2021 — quando planeja abandonar os holofotes para se envolver em trabalhos voluntários. Que Nathália tem tudo para conseguir o montante almejado, ninguém duvida. Resta saber se, com tanta disposição, ela vai mesmo se aposentar. ●

Go to Shop

# DESIGN, TECNOLOGIA & *conforto*

PERFEITAMENTE INTEGRADOS.

(1)

(2)

(3)

## OS PRODUTOS QUE MAIS COMBINAM COM VOCÊ ESTÃO AQUI.

**(1)** Abajur Touch Farol – **abr.ai/abajur-farol** | **(2)** MacBook Air Apple MD760BZ/B – **abr.ai/macbook-air**
**(3)** Poltrona Chesterfield Sun House – **abr.ai/poltrona**

MV MOBILE VIEW

1. Baixe o app Blippar
2. Aponte a tela para a página
3. Surpreenda-se!

CONFIRA MUITOS OUTROS ITENS EM.
gotoshop.com.br

GRUPO Abril

Imagens meramente ilustrativas. Produtos sujeitos a disponibilidade de estoque e oferta por tempo limitado.

# EMPRÉSTIMO INTELIGENTE

Descubra que cuidados tomar para evitar que a contratação de crédito o arraste para o superendividamento

***Por** Daniela Rocha*

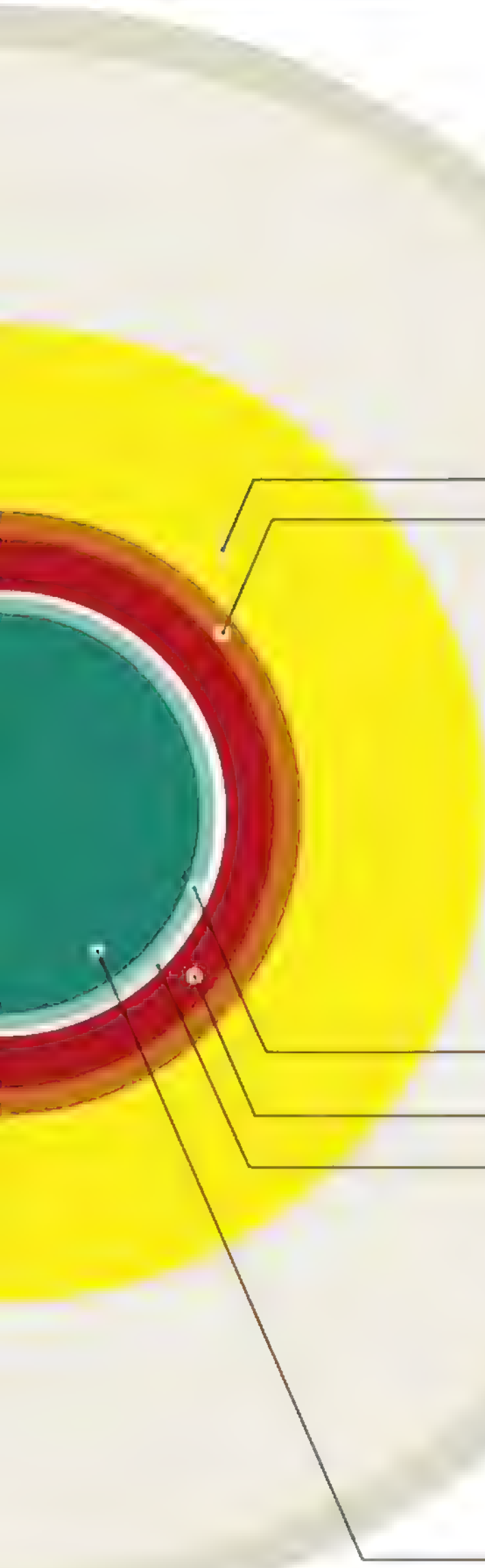
Um quarto dos brasileiros que têm empréstimo já atrasou o pagamento de pelo menos uma das parcelas, segundo pesquisa do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil) e da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL). De acordo com o levantamento divulgado em junho, 37% dos consumidores que recorreram a empréstimos — a maioria — o fizeram para quitar outras dívidas adquiridas anteriormente. Ou seja, já estavam enrolados com faturas em aberto do cartãode crédito, prestações de lojas em atraso ou linhas de crédito contratadas no passado.

Não importa o motivo, tomar dinheiro emprestado pode ser parte da solução — ou, se mal calculado, do problema. Solicitar um valor ao banco ou à financeira sem critério nem planejamento pode levar ao su-

## NÃO É TUDO A MESMA COISA

**Os juros do cheque especial e do cartão de crédito são muito pesados. Se você precisa de dinheiro, há opções mais vantajosas. Antes de tomar dinheiro emprestado, compare as taxas de juro anuais praticadas em cada uma das modalidades disponíveis**

TAXA DE JURO AO ANO (MÉDIA)



## Crédito pessoal

Alternativa para quem precisa pagar despesas inadiáveis de valores não muito altos — uma pequena reforma na casa, um conserto no carro ou o pagamento de dívidas mais caras — e não tem nenhuma alternativa de crédito mais em conta.

**CONDIÇÕES:** CADA INSTITUIÇÃO TEM SUA POLÍTICA DE CONCESSÃO. EM GERAL, O CONSUMIDOR PRECISA ESTAR COM O NOME LIMPO E COMPROVAR RENDA. SEGUNDO DADOS DO BANCO CENTRAL, O PRAZO MÉDIO DESSES EMPRÉSTIMOS É DE 39 MESES E A TAXA DE JURO GIRA EM TORNO DE 11% AO MÊS.

**125%**

## Empréstimo com FGTS

A opção de empréstimo consignado com os recursos do FGTS como garantia foi liberada pelo governo em abril.

**CONDIÇÕES:** É FEITO VIA CONVÊNIO ENTRE BANCOS E EMPRESAS, E O DESCONTO OCORRE NA FOLHA. OS TRABALHADORES PODEM DAR COMO GARANTIA ATÉ 10% DO SALDO E A TOTALIDADE DA MULTA DE 40% DO FGTS EM CASO DE DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA. OS VALORES PODEM SER RETIDOS PELO BANCO EM CASO DE DESLIGAMENTO. SEGUNDO O MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, OS JUROS NÃO PODEM PASSAR DE 3,5% AO MÊS. HÁ CARÊNCIA DE ATÉ 48 MESES, OU SEJA, ALGUMAS INSTITUIÇÕES DÃO UM PERÍODO ATÉ O PAGAMENTO DA PRIMEIRA PARCELA.

**51%**

## Empréstimo pessoal via cooperativa

Existem cooperativas formadas por funcionários de empresas ou por categorias profissionais, como médicos e dentistas, que oferecem condições de pagamento mais vantajosas do que os bancos. Há instituições com esse perfil abertas ao público em geral também.

**CONDIÇÕES:** CADA COOPERATIVA TEM SUAS REGRAS. EM GERAL, OS JUROS COBRADOS GIRAM EM TORNO DE 2,2% AO MÊS. "ISSO ACONTECE PORQUE SÃO INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS", DIZ IVO LARA RODRIGUES, DIRETOR FINANCEIRO DA FEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (FNCC), QUE TEM 15 COOPERATIVAS ASSOCIADAS.

**26,8%**

## Crédito consignado

Linha disponível somente para funcionários de empresas privadas (com carteira assinada), beneficiários do INSS e servidores públicos. É possível pegar dinheiro mesmo com o nome sujo — embora não seja a regra. A principal indicação dessa modalidade é pagar dívidas já contraídas e que tenham juros mais altos, para reequilibrar o orçamento.

**CONDIÇÕES:** O PRAZO MÉDIO É DE 42 MESES PARA TRABALHADORES DO SETOR PRIVADO E DE 77 MESES PARA SERVIDORES PÚBLICOS, CONFORME O BANCO CENTRAL. POR SER UM EMPRÉSTIMO DE MENOR RISCO, DESCONTADO DIRETAMENTE DA FOLHA DE PAGAMENTO DO CONTRATANTE, SUAS TAXAS SÃO MAIS BAIXAS. PARA FUNCIONÁRIOS DO SETOR PRIVADO, GIRAM EM TORNO DE 3,9% AO MÊS. NO SETOR PÚBLICO, FICAM EM 2,1%.

**41,8%** (SETOR PRIVADO)

**28%** (SETOR PÚBLICO)

## Empréstimo com garantia

"É uma das linhas com as taxas mais baratas do mercado", afirma Marcelo Prata, criador do site Canal do Crédito, de São Paulo. Atende quem precisa emprestar valores altos a custos mais baixos. Isso é possível porque um bem do consumidor — como carro ou imóvel — é dado como garantia. Mas é preciso planejamento antes de contratar o crédito. "Se a pessoa não tomar cuidado, perde o imóvel." Em caso de atraso de mais de 90 dias, o imóvel é confiscado pelo banco e colocado em leilão.

**CONDIÇÕES:** APARTAMENTO, CASA OU TERRENO JÁ QUITADOS ENTRAM COMO GARANTIA DA OPERAÇÃO — BARATEANDO OS CUSTOS. NA MAIORIA DOS CASOS, OS BANCOS EMPRESTAM A PARTIR DE 50000 REAIS E OS PRAZOS PARA PAGAMENTO SÃO MAIS LONGOS, DE 120 A 180 MESES. A TAXA DE JURO MENSAL MÉDIA É DE 1,8%.

**22,5%** (IMÓVEIS)

*FONTES: BANCO CENTRAL, FEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (FNCC), CANAL DO CRÉDITO E MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE)*

perendividamento — situação em que o pagamento de dívidas vencidas e a vencer torna-se inviável para o consumidor.

"Caso o empréstimo seja realmente necessário, é fundamental pesquisar as modalidades e as taxas de juro em diversas instituições, não apenas no banco em que tem conta", diz Marcela Kawauti, economista-chefe do SPC Brasil. Além de buscar juros mais baixos, deve haver um planejamento minucioso para que as parcelas caibam (de verdade) no bolso. Ou seja, é preciso sentar à mesa e calcular na ponta do lápis ganhos, custos fixos e gastos passíveis de corte. "Um erro comum que as pessoas fazem é assumir parcelas no limite de seu orçamento. O certo é manter sempre uma reserva, uma 'gordura' para lidar com imprevistos", afirma a especialista.

Mayra Teixeira, de São Paulo: a funcionária pública teve de recorrer à Justiça para rever um empréstimo que comprometia 65% de sua renda mensal

### Falta de planejamento

No fim de 2015, o funcionário público Pedro Sérgio Rodrigues, de 46 anos, de São Paulo, decidiu contratar um empréstimo consignado para trocar dívidas mais caras por uma mais barata. Com o dinheiro recebido, quitou os débitos do cartão de crédito e do cheque especial. Mas o tiro saiu pela culatra. Pedro não levou em consideração o cenário econômico do país e, justamente no momento em que assumiu a dívida, o departamento em que trabalha deixou de pagar horas extras, pro-

## EMPRÉSTIMO ONLINE

Para quem precisa de aprovação de crédito com urgência e menos burocracia, os empréstimos online, oferecidos por *fintechs*, são uma alternativa. Com estruturas mais enxutas (sem agências, por exemplo), essas financeiras oferecem taxas mais competitivas. Em geral, os juros mensais para empréstimo pessoal iniciam em 2%. Já os prazos variam de 12 a 36 meses. Com imóveis como garantia, há taxas a partir de 1,15% por mês e prazos mais longos, de até 20 anos. Diferentemente das instituições financeiras convencionais, que têm produtos formatados, essas *fintechs* são mais flexíveis. "O tratamento é individualizado, portanto, mais assertivo na precificação", diz Rafael Pereira, presidente da Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD). Just (justonline.com.br), Geru (geru.com.br) e Lendico (lendico.com.br) são *fintechs* que oferecem crédito pessoal. A Creditas (creditas.com.br) trabalha com garantia de imóveis ou veículos.

FOTO: LUISA SANTOS A

vocando uma queda inesperada em sua renda. Como já tinha outros contratos de consignados firmados em anos anteriores, a situação saiu do controle. "Cheguei a ter 65% do meu salário comprometido com esses empréstimos. Eu não tinha como tocar a vida", diz. Diante do caos, Pedro teve de entrar com uma ação contra o banco para reduzir o valor das parcelas a 30% do salário, alongando a dívida. O processo, difícil, deixou como saldo uma depressão. Mas também resultou em lições de planejamento. "Hoje, economizo muito mais em casa. Essa história serviu de aprendizado."

Também funcionária pública, Mayra Teixeira, de 54 anos, de São Paulo, recorreu a um empréstimo para reformar a casa três anos atrás. Ela começou a obra com recursos da poupança, mas, como o projeto era grande, acabou levando muito mais tempo do que ela imaginava. E foi necessário contratar o crédito consignado algumas vezes. O erro, segundo ela, foi acumular parcelas sem levar em conta despesas fixas altas, como o plano de saúde dela e das três filhas. No final, os valores tomados já chegavam a dois terços do salário. "Virou uma bola de neve; eu trabalhava somente para pagar dívidas", diz. Mayra também conseguiu na Justiça a limitação da parcela a 30% da remuneração mensal, com aumento do prazo. "A parcela diminuiu quase 5000 reais." Depois de ter passado pelo sufoco do endividamento, ela se tornou mais cuidadosa com as finanças. "Agora está tudo controlado. No futuro, se precisar de um empréstimo, certamente vou planejar melhor", diz.

A lição que fica é que todo cuidado é pouco na hora de contrair dívidas. Confira, ao lado, o que observar para que o empréstimo não aprofunde o sufoco. ●

# EVITE SURPRESAS

**O que avaliar para não se enrolar com o empréstimo**

## Não incorpore o limite ao orçamento

O cheque especial é uma modalidade que só deve ser usada em situações de imprevistos e nas quais seja possível cobrir o negativo em poucos dias. Especialistas citam como exemplo uma compra de medicamento ou o conserto do carro que quebrou no meio de uma viagem. Se for quitada rapidamente, essa modalidade pode ser usada sem grandes problemas.

## Calcule os custos "ocultos" do crédito

Pesquise as despesas envolvidas no empréstimo — juros, taxa de abertura de cadastro (TAC) e imposto sobre operações financeiras (IOF) — e estude se compensa guardar e investir esse valor, adiando a compra. Se o financiamento for imprescindível, tente juntar um valor significativo para dar de entrada (o máximo que conseguir), reduzindo assim o montante emprestado. Segundo Marcela Kawauti, do SPC Brasil, antes de contrair o crédito, deve-se somar o valor das prestações às despesas fixas mensais. "Parece óbvio, mas isso evita agir por impulso", diz.

## Busque prazos longos e juros baixos

Tomar um empréstimo com a ideia de trocar uma dívida cara por outra mais barata é uma estratégia eficiente. Mas, para funcionar, acesse linhas com juros mais baixos e prazos alongados. "Vale a pena trocar a dívida do cartão de crédito e do cheque especial pelo crédito consignado ou empréstimo com garantia", diz Mauro Calil, planejador financeiro e fundador da Academia do Dinheiro, de São Paulo.

## Nunca tome mais que 30% emprestado

Por lei, o empréstimo consignado não pode ultrapassar 30% da renda mensal. Esse é o limite para que o contratante consiga pagar contas básicas, como alimentação e moradia, e ainda honrar as parcelas. "Funcionários públicos têm sido assediados por bancos para fazer consignado. Há diversos casos em que a parcela supera 30% do salário, o que é ilegal", diz Donizete Piton, presidente do Instituto Nacional de Defesa dos Consumidores do Sistema Financeiro, de São Paulo.

## Avalie o impacto de sua motivação

Compare exaustivamente os juros de todas as modalidades de crédito disponíveis no mercado. Mesmo diante da trajetória de queda da Selic (a taxa básica de juro), as praticadas pelas instituições financeiras continuam altas. Há raras exceções em que realmente vale a pena pagar por elas. "O empréstimo pode ser positivo para fazer um curso que alavancará a carreira ou para adquirir patrimônio, como casa própria. Isso se a pessoa já tiver o hábito de poupar", diz Mauro Calil.

# ESCAMBO DE TRABALHO

Clubes de permuta de serviços profissionais têm ganhado força na crise. Saiba como funcionam e se vale a pena — ou não — filiar-se a um deles

***Por** Danylo Martins*

Ludimila Mendoza, dentista de Belo Horizonte, economiza [illegible] reais mensais graças às trocas

FOTO: MARCUS DESIMONE/ MITRO

Em tempos difíceis como os atuais, quando a clientela nos setores de comércio e serviços cai drasticamente, os custos fixos para manter o estabelecimento aberto — seja uma loja, um escritório de advocacia ou um consultório médico — podem ficar pesados demais. Mas um novo modelo de negócios tem gerado uma alternativa para evitar o risco de fechar as portas: a permuta multilateral. Nessa modalidade de troca, é possível oferecer um serviço e obter créditos para, depois, contratar os serviços e produtos de outros membros do grupo — não necessariamente aquele para quem você realizou um trabalho. Assim, as transações são feitas sem o desembolso de dinheiro.

Mas como usufruir desse tipo de escambo de serviços? A melhor maneira é filiando-se aos clubes de permuta voltados para empresas e profissionais, que têm crescido a passos largos no país. "A falta de dinheiro levou os brasileiros a repensar o conceito de permuta e a buscar redes que troquem produtos e serviços", afirma Paulo Cesar Alkimim, diretor e fundador do Clube de Permuta, criado em 2012. No primeiro semestre deste ano, o clube dobrou o volume de negócios em relação ao mesmo período de 2016. Com 400 associados, a empresa opera no sistema de franquias e tem seis unidades em operação, nas cidades de Belo Horizonte, Juiz de Fora e Araxá (MG), Piracicaba (SP) e Vitória (ES). Até o fim deste ano, a previsão é chegar a dez franquias.

Fundada em 2000 e com mais de 800 empresas associadas, a Rede Tradaq, uma das pioneiras desse segmento, também observa um interesse crescente pelas permutas. No ano passado, o volume de negócios na plataforma subiu 23% em relação a 2015. "Os empresários estão mais abertos a novas formas de fazer negócio para aumentar vendas e cuidar do fluxo de caixa", diz Koen De Beer, diretor da Rede Tradaq. Já a Permute — que conta com 700 afiliados — registrou um crescimento médio de 20% no faturamento dos últimos dois anos. "Embora a primeira moeda de troca tenha sido o escambo, a permuta multilateral ainda é novidade no Brasil", afirma Edilma Pinheiro, diretora da Permute. Lançado há cerca de um ano e meio, o site FaZoQuê é outro exemplo de como a troca de serviços profissionais tem ganhado força entre os brasileiros. O clube novato opera de um jeito diferente dos outros três: é gratuito e permite apenas transações bilaterais, feitas diretamente entre duas pessoas específicas. "Acreditamos no consumo colaborativo, uma tendência mundial de que as relações sejam construídas por meio da necessidade e da oportunidade de troca de serviços", diz Saulo Sena, CEO da plataforma, que tem quase 4000 usuários e mais de 700 trocas em andamento.

## Redução de custos

A dentista Ludimila Mendoza, de 31 anos, de Belo Horizonte, aderiu à permuta em 2015, período em que a crise se agravou no país. De acordo com ela, a modalidade a ajuda a economizar cerca de 6000 reais por mês. Em troca de tratamentos odontológicos, Ludimila já adquiriu, por exemplo, serviços de segurança do trabalho e de contabilidade para seu consultório. Fazer parte de um grupo de permutas, conta ela, ainda ajuda a melhorar o networking e a divulgação da clínica odontológica — pois há uma extensa rede de profissionais cadastrados e uns indicam os serviços a outros. "Outra vantagem é preservar capital, o que é fundamental em tempos difíceis", diz. Para não desequilibrar o caixa, Ludimila toma o cuidado de definir um limite de dez permutas mensais.

## TROCA-TROCA SAUDÁVEL

**Alguns cuidados são necessários para evitar problemas ao realizar permutas**

- VERIFIQUE O HISTÓRICO E A REPUTAÇÃO DO CLUBE DE PERMUTA E TAMBÉM DE PESSOAS OU EMPRESAS COM AS QUAIS PRETENDE FAZER UMA TROCA.
- FAÇA TRANSAÇÕES COM VALORES PEQUENOS QUANDO ESTIVER COMEÇANDO. COMO EM QUALQUER SERVIÇO, VALE SEMPRE TESTAR ANTES.
- ESPECIALISTAS RECOMENDAM CONTRATAR UM ADVOGADO CASO A TROCA ENVOLVA SERVIÇOS OU BENS DE VALORES ELEVADOS. SE O ADVOGADO TOPAR PERMUTA, MELHOR AINDA.
- ESTABELEÇA UM LIMITE DE PERMUTAS MENSAIS PARA QUE A MODALIDADE NÃO PREJUDIQUE A QUALIDADE DE SEU TRABALHO E A GERAÇÃO DE RENDA. "A CHAVE É DOSAR A EQUAÇÃO PARA A PERMUTA NÃO COLOCAR EM RISCO SEU ORÇAMENTO", DIZ LEONARDO BATISTELLA, EDUCADOR FINANCEIRO DO SITE JORNADA DO DINHEIRO, DE SÃO PAULO.

*FONTES: ANDY DE SANTIS, EX-CAIXA E CONSULTORA FINANCEIRA, JOELSON SAMPAIO, PROFESSOR DE FINANÇAS NA FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP), E LEONARDO BATISTELLA, EDUCADOR FINANCEIRO DO SITE JORNADA DO DINHEIRO*

## CLUBE DE PERMUTA

**O QUE OFERECE:** TROCA MULTILATERAL DE SERVIÇOS E PRODUTOS, SEM MOVIMENTAÇÃO DE DINHEIRO. PODEM PARTICIPAR EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES E PROFISSIONAIS LIBERAIS.

**COMO FUNCIONA:** PARA SE ASSOCIAR, É NECESSÁRIO PREENCHER UM FORMULÁRIO NO SITE OU SER INDICADO POR UM MEMBRO DO CLUBE. A APROVAÇÃO DEPENDE DE UMA ANÁLISE DE RISCO. NA PLATAFORMA HÁ UM ESPAÇO PARA CADA USUÁRIO CADASTRAR OS SERVIÇOS E OS PRODUTOS QUE PRETENDE PERMUTAR. AS TROCAS GERAM CRÉDITOS OU DÉBITOS NA MOEDA USADA PELOS ASSOCIADOS, O *PERMUTZ*. AS VENDAS DE PRODUTOS E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS SÃO FEITAS COM EMISSÃO DE NOTA FISCAL E RETENÇÃO DE IMPOSTOS.

**QUANTO CUSTA:** HÁ UMA TAXA ANUAL DE ASSOCIAÇÃO DE 2250 REAIS. A CADA PERMUTA, HÁ UMA TARIFA DE 10% (PAGA POR MEIO DE BOLETO) SOBRE O VALOR DO SERVIÇO FECHADO.

**VANTAGENS:** NÃO HÁ RISCO DE LEVAR CALOTE.

**LIMITAÇÕES:** A ANUIDADE E AS TAXAS PODEM TORNAR O CLUBE CARO PARA QUEM FAZ POUCAS PERMUTAS.

## FAZOQUÊ?

**O QUE OFERECE:** LANÇADO EM 2015, PROMOVE A PERMUTA DE SERVIÇOS SEM USO DE DINHEIRO, PRINCIPALMENTE ENTRE PROFISSIONAIS LIBERAIS E MICROEMPREENDEDORES. A PLATAFORMA INTERMEDEIA A TROCA DOS TRABALHOS.

**COMO FUNCIONA:** APÓS SE CADASTRAR, O USUÁRIO LOCALIZA O PROFISSIONAL OU O SERVIÇO QUE DESEJA NA PÁGINA DE BUSCA E ESTABELECE CONTATO EM UMA SALA DE NEGÓCIOS. EM SUA "VITRINE PESSOAL", UMA ESPÉCIE DE PERFIL, ELE APRESENTA SUAS HABILIDADES POR MEIO DE FOTOS, VÍDEOS E DOCUMENTOS QUE ATESTEM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS. A CADA TROCA FINALIZADA, OS USUÁRIOS SE AVALIAM, CRIANDO UM RANKING DE REPUTAÇÃO.

**QUANTO CUSTA:** NÃO HÁ COBRANÇA DE ANUIDADE NEM DE QUALQUER OUTRA TAXA.

**VANTAGENS:** É GRATUITO.

**LIMITAÇÕES:** POR ENQUANTO, PERMITE APENAS AS TROCAS BILATERAIS, OU SEJA, SE VOCÊ PRESTOU UM SERVIÇO PARA ALGUÉM, SÓ PODERÁ RECEBER EM TROCA UM TRABALHO REALIZADO POR ESSA MESMA PESSOA — NÃO É POSSÍVEL ACUMULAR CRÉDITOS PARA PERMUTAR COM OUTRAS PESSOAS DA REDE.

# BARGANHA ONLINE

**COMPARE QUATRO PLATAFORMAS QUE POSSIBILITAM A PERMUTA DE SERVIÇOS**

## PERMUTE

**O QUE OFERECE** PERMUTA MULTILATERAL DE PRODUTOS E SERVIÇOS SEM USO DE DINHEIRO. PODEM PARTICIPAR EMPRESAS DE DIFERENTES PORTES E SEGMENTOS.

**COMO FUNCIONA** PARA SE ASSOCIAR, BASTA PREENCHER UM CADASTRO NO SITE. CASO NÃO HAJA RESTRIÇÕES DE CRÉDITO OU JURÍDICAS CONTRA A EMPRESA, O NOVO ASSOCIADO TEM SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS DIVULGADOS NO SITE E VIA E-MAIL MARKETING. AS TRANSAÇÕES SÃO REALIZADAS EM UNIDADES DE PERMUTA (UPS), COM EMISSÃO DE NOTA FISCAL E RETENÇÃO DOS IMPOSTOS.

**QUANTO CUSTA** EMPRESAS ASSOCIADAS PAGAM UMA MENSALIDADE A PARTIR DE 75 REAIS E HÁ UMA COMISSÃO DE 5% A 7% SOBRE O VALOR DAS OPERAÇÕES REALIZADAS.

**VANTAGENS** PERMITE CONTRATAR SERVIÇOS A UM PREÇO MENOR DO QUE CUSTARIAM EM DINHEIRO.

**LIMITAÇÕES** O CLUBE É RESTRITO A PESSOAS JURÍDICAS.

## REDE TRADAQ

**O QUE OFERECE** PERMUTA DE SERVIÇOS E PRODUTOS SEM USO DE DINHEIRO. ACEITA EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE DIFERENTES SEGMENTOS. O FORMATO TAMBÉM É MULTILATERAL.

**COMO FUNCIONA** PARA PARTICIPAR, DEVE-SE FAZER UM PRÉ-CADASTRO NO SITE PARA ANÁLISE PELA EQUIPE COMERCIAL. TAMBÉM É POSSÍVEL SER INDICADO POR OUTROS MEMBROS. A PÁGINA FUNCIONA COMO UMA ESPÉCIE DE E-COMMERCE E O VALOR DE CADA TRANSAÇÃO É REGISTRADO COMO CRÉDITO OU DÉBITO. QUEM VENDE 10 000 REAIS EM PRODUTOS OU SERVIÇOS, POR EXEMPLO, TERÁ A MESMA QUANTIA EM CRÉDITOS PARA ADQUIRIR ITENS OFERTADOS POR OUTROS ASSOCIADOS.

**QUANTO CUSTA:** É COBRADA UMA ANUIDADE EM DINHEIRO E UMA COMISSÃO POR OPERAÇÃO REALIZADA, QUE VARIAM SEGUNDO O RAMO DE ATUAÇÃO E O VOLUME DE NEGÓCIOS FEITOS PELA EMPRESA.

**VANTAGENS** OS CRÉDITOS PODEM SER TRANSFERIDOS A NÃO ASSOCIADOS, COMO SÓCIOS OU FAMILIARES.

**LIMITAÇÕES:** NÃO PERMITE TROCAS BILATERAIS.

Embora seja vantajoso trocar serviços, ainda mais em períodos de dinheiro curto, especialistas recomendam cautela. Andy de Santis, consultora financeira de São Paulo, diz que o uso de permuta em excesso deve ser evitado, pois poderia prejudicar as finanças e desvalorizar o serviço prestado. Para chegar ao equilíbrio, o segredo é calcular quanto é preciso faturar para honrar contas fixas, guardar dinheiro para emergências e pagar salários. "A partir do momento em que esse valor estiver garantido, a pessoa pode fazer algumas permutas", afirma ela. Ou seja: calcule com precisão quanto custa sua hora de trabalho, coloque na ponta do lápis as taxas e as anuidades dos clubes e, claro, busque um balanço saudável entre trocas não remuneradas e ganhos em dinheiro. O objetivo é que a permuta seja uma aliada — e não uma inimiga de seu negócio. ●

# AGENDA

COLABOROU: TAMIRES VITORIO

CURSOS
WORKSHOPS
PALESTRAS
EVENTOS

**NO BRASIL E NA INTERNET PARA VOCÊ SE APERFEIÇOAR**

## NO BRASIL

### SÃO PAULO

Workshop de comunicação em São Paulo: dinâmicas interativas

#### WORKSHOP DE COMUNICAÇÃO

QUEM OFERECE: **Profile PR**

PROGRAMA: o workshop discute as práticas de comunicação corporativa e o relacionamento com a imprensa e os influenciadores. O público é formado por empreendedores, profissionais liberais e executivos de empresas que querem saber como ganhar atenção, relevância e alcance junto ao público-alvo, sem intermediários.

- **16 de agosto**, das 8h30 às 18 horas
- **WeWork Paulista** – Avenida Paulista, 1374 - Bela Vista, São Paulo, SP
- **650 reais** para profissionais liberais, **1 300 reais** para empresas que levarem dois colaboradores e **1 950** para empresas que levarem três funcionários
- **Inscrições:** http://bit.ly/workshop-comunicacao

#### THE MBA TOUR

QUEM OFERECE: **The MBA tour**

PROGRAMA: universidades internacionais, como Colúmbia University e IE Business School, estarão reunidas no evento que tira dúvidas sobre os programas de MBA. Os participantes passam por entrevistas com diretores de admissão das instituições e algumas das conversas podem ser em inglês.

- **Dia 19 de agosto**, sábado, das 9 às 17 horas
- **Hotel Inter-Continental** – Alameda Santos, 1123 - Jardins, São Paulo, SP
- **Gratuito**
- **Inscrições:** http://bit.ly/the-mba-tour

#### ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

QUEM OFERECE: **FDC**

PROGRAMA: o curso discute temas como sustentabilidade e a situação do mercado global com foco nas áreas de gestão de pessoas, marketing, finanças e operações.

- **Início no dia 2/8**
- **Todas as segundas e terças-feiras**, das 19 às 22 horas. São 411 horas/aula
- **35 280 reais à vista**
- **Campus São Paulo** – Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184, 15º andar - Vila Olímpia, São Paulo, SP
- **Inscrições:** http://bit.ly/especializacao-gestao-negocios

#### APLICAÇÕES DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA GESTÃO DE NEGÓCIOS

QUEM OFERECE: **FIA**

PROGRAMA: o curso, voltado para quem quer entender o funcionamento e a aplicação de conceitos de *business intelligence*, usa painéis gráficos de gestão, exercícios práticos e exemplos de casos reais.

- **Início no dia 30 de agosto**, duração de um mês e meio. Quartas, das 19 às 23 horas
- **Avenida das Nações Unidas, 7221**
- **2 500 reais** à vista ou matrícula e três parcelas de **625 reais**
- **Inscrições:** http://bit.ly/-negocios

FOTO: DIVULGAÇÃO

## NO BRASIL

RIO DE JANEIRO

### GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

QUEM OFERECE: **PUC-Rio**

PROGRAMA: o curso de extensão pretende ampliar os conhecimentos de engenheiros, economistas, administradores e analistas de sistemas em aspectos como desdobramento de estratégias e condução de projetos e ajudá-los a entender o papel da tecnologia da informação para a gestão dos negócios. As aulas são teóricas.

- **De 17/8 a 14/12,** às terças e quintas-feiras, das 19 às 22 horas
- **Rua Marquês de São Vicente, 225** Casa XV - Gávea - Rio de Janeiro, RJ
- Em até 5 parcelas de **727 reais**
- **Inscrições:** http://bit.ly/gestao-de-processos-de-negocios

### MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS DA INDÚSTRIA CRIATIVA

QUEM OFERECE: **ESPM**

PROGRAMA: com foco nos novos modelos de economia e na criatividade, o MBA é voltado para profissionais de todas as áreas que desejem capacitação em gestão de criatividade, inovação e tecnologia.

- **Início em 12 de setembro,** curso com duração de 4 meses. Das 7 às 9h40 às sextas e das 8h30 às 17h30 aos sábados
- **Rua do Rosário, 90** – Centro, Rio de Janeiro, RJ - CEP 20041-002
- **1 635 reais** na matrícula, 22 918 reais à vista
- **Inscrições:** http://bit.ly/mba-gestao-negocios-industria-criativa

## LIVROS

### DESLIGUE

SUZE YALOF SCHWARTZ

- **FONTANAR**
- **29,90 REAIS**
- **184 PÁGINAS**

Desligar-se pode parecer uma tarefa difícil – mas, como mostra Suze Yalof Schwartz, não é impossível. O livro traz técnicas de meditação que podem ser incorporadas em diversos momentos e estilos de vida, fugindo da ideia de que, para meditar, é preciso ficar imóvel por muito tempo.

### NADA EASY

TALLIS GOMES

- **GENTE**
- **34,90 REAIS**
- **192 PÁGINAS**

Fundador das *startups* Easy Taxi e Singu, Tallis Gomes mostra em seu primeiro livro o passo a passo para criar uma empresa de sucesso no Brasil. Os capítulos, baseados em *webinars* conduzidos pelo autor na internet, formam um guia com tudo que um empreendedor precisa saber para abrir e escalar seu negócio.

## NO BRASIL

### BRASÍLIA

#### FEIRA EDUCATIONUSA

**QUEM OFERECE:** EducationUSA

**PROGRAMA:** Universidades de Nova York e da Flórida, entre outras, estarão presentes no evento para apresentar cursos de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado e inglês para os brasileiros, que poderão falar com representantes das instituições para tirar dúvidas sobre programas acadêmicos e bolsas de estudo. O evento também acontecerá no Rio de Janeiro em 20 de agosto.

- **Dia 22 de agosto**, das 17 às 21 horas
- **Brasília** – Centro de Eventos Brasil 21
- **Gratuito**
- **Inscrições:** http://bit.ly/inscricao-education-usa

### BELO HORIZONTE

Plateia do Fire, em 2016: um dos maiores eventos sobre marketing digital do Brasil

#### FIRE 2017

**QUEM OFERECE:** Hotmart

**PROGRAMA:** cerca de 2 000 profissionais terão oportunidade de entrar em contato com o que há de mais novo no empreendedorismo e no marketing digital. Em sua terceira edição, o evento terá palestrantes como Jonah Berger (especialista em informações virais na internet e redes sociais), David Vélez (CEO e fundador do Nubank) e Fernanda Cerávolo (diretora do YouTube). A novidade de 2017 é a Hotmart Academy, espaço para discutir conteúdos técnicos voltado para pessoas que querem, por exemplo, criar um produto digital.

- **16 e 17 de agosto**, das 8 às 22 horas
- **Palácio das Artes** – Av. Afonso Pena, 1537, Centro - Belo Horizonte, MG
- **999 reais**
- **Inscrições:** http://bit.ly/hotmart_fire2017

## ONLINE

#### INTRODUÇÃO AO MARKETING PARA EMPREENDEDORES

**QUEM OFERECE:** Endeavor

**PROGRAMA:** os empreendedores serão capacitados para utilizar as ferramentas básicas de marketing, criar uma estratégia para atração e retenção de clientes e posicionar uma marca.

- **4,5 horas** • **Gratuito**
- **Inscrições:** http://bit.ly/endeavor_marketing

#### SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

**QUEM OFERECE:** Veduca

**PROGRAMA:** destinado a profissionais liberais, empreendedores e servidores públicos, ajuda as empresas a desenvolver processos mais simples e sustentáveis para melhorar o meio ambiente e, também, a sociedade.

- **45 horas** • **Gratuito, sem certificado** • **49 reais, com certificado**
- **Inscrições:** http://bit.ly/sustentabilidade-empresarial

AS INFORMAÇÕES QUE CONSTAM NA AGENDA SÃO AS FORNECIDAS PELOS ORGANIZADORES E PODEM SOFRER ALTERAÇÕES. SUGERIMOS QUE HAJA CONTATO PRÉVIO PARA CONFERÊNCIA.

FOTOS: DIVULGAÇÃO

# ARTIGOS

# Superação na era digital

As pesquisas mostram o fim do emprego, a extinção de profissões e a disseminação da robotização. É preciso elaborar estratégias para lidar com tantas mudanças

Falar sobre as tendências do mundo do trabalho virou uma repetição de teorias apocalípticas. Somos inundados por pesquisas que mostram mudanças no emprego, extinção de funções e uma miscelânea sobre robotização e automação do trabalho. De fato, vivemos períodos de profundas mudanças na sociedade. As transformações na economia atingiram em cheio as empresas. Os modelos tradicionais de negócios foram sacudidos por companhias ágeis e disruptivas. O emprego seguro acabou e a ideia de plano de carreira numa empresa também foi eliminada.

Estamos vivendo mais tempo e queremos continuar produtivos. Ao mesmo tempo, ainda temos empresas que seguem com o preconceito de não contratar pessoas com mais de 50 anos. Todas essas angústias assolam a mente dos profissionais, independentemente da idade. Diante de tudo isso, precisamos elaborar estratégias para enfrentar e lidar com esse tsunami de mudanças. A principal delas é fazer a leitura das tendências da área em que você atua. Isso porque a maior parte dos campos de trabalho não se extingue, apenas se transforma.

Temos vários exemplos para ilustrar essa saga, como os de profissionais que atuavam na área de suprimentos e souberam se adaptar à nova área de logística e hoje têm grande valor de mercado. Vemos ainda contadores que se tornaram mais estratégicos e migraram para o departamento de controladoria. Ou ainda jornalistas que fizeram a caminhada para o mundo digital. Todos esses trabalhadores se abriram a novas perspectivas de carreira e sua atividade não vai desaparecer.

Essa transformação afeta todas as áreas e profissões e, para sobreviver, duas competências são essenciais. A primeira é a curiosidade. A exploração ativa e a abertura ao novo são indispensáveis para se ajustar à nova realidade, fazer a leitura de cenários, buscar e adquirir novos conhecimentos.

Já a segunda está relacionada ao networking. Construir e cultivar uma rede de contatos é fundamental para buscar informações sobre tendências e definir os caminhos a ser seguidos. A conectividade com as pessoas deve ser entendida como um pilar da carreira e praticada constantemente, independentemente do momento profissional.

Neste mundo de mudanças cada vez mais velozes, abrir-se às mudanças e buscar o aprendizado aumenta a competitividade e funciona como um antídoto contra a obsolescência.

> "A exploração ativa e a abertura ao novo são indispensáveis para se ajustar à nova realidade"

**RAFAEL SOUTO**

é fundador e CEO da consultoria Produtive, de São Paulo. Atua com planejamento e gestão de carreira, programas de demissão responsável e de aposentadoria

# Não arruíne seus planos

Conheça as atitudes que os empreendedores e os profissionais de alto desempenho devem evitar para não destruir sua carreira, seus negócios e seus sonhos

É fundamental que, para chegar ao sucesso, empreendedores e profissionais de alta performance não se deixem dominar por uma postura negativa. Como empreendedor, identifiquei quatro atitudes que podem arruinar carreiras, negócios e sonhos.

**1. Falta de esperança**

Jonas Salk, criador da primeira vacina contra a pólio, dizia que "a esperança está nos sonhos, na imaginação e na coragem daqueles que ousam transformar os sonhos em realidade". A esperança é uma fonte poderosa de energia, mesmo que não se possa quantificá-la ou medi-la. Se você começa o dia esperançoso, realiza suas tarefas, avança em seus objetivos e torna seu sonho mais possível de alcançar. Já quando está desanimado sente-se nervoso e vazio. A esperança inspira, encoraja e dá força.

**2. Perda do controle**

Você não pode controlar o mercado, os investidores nem o futuro de seu negócio. Mas há algo sobre o qual você tem domínio: você mesmo, com suas responsabilidades e seus comportamentos. Considere, por exemplo, quão poderoso é o autocontrole diante de grandes investidores ou influenciadores de seu mercado. As decisões deles não estão sob seu poder, mas você pode dominar sua atitude. Se sucumbir, sua carreira como empreendedor poderá ir por água abaixo. Mas, se seu controle pessoal for forte, sacudirá a poeira e seguirá adiante.

**3. Falta de paixão**

Paixão é emoção — é entusiasmo pela vida, pelo trabalho e pela luta para realizar seus sonhos. Por trás de grandes empresas, avanços, invenções e obras criativas, sempre há um indivíduo ou um grupo de indivíduos apaixonados. A paixão é poderosa porque contagia. Alguém apaixonado pode influenciar uma pessoa, que influenciará outra, e assim por diante. E como manter a paixão no auge? Estabelecendo objetivos, medindo avanços e reconhecendo os progressos.

**4. Falta de vontade**

Se a paixão o joga para cima, a vontade mantém seus pés no chão. A paixão é a lataria de um carro esportivo. A vontade é o motor. Conheço empreendedores que trabalham 80 horas por semana. Graças à vontade. O *status quo* nos diz que o certo é ter uma rotina diária: sofrer 8 horas trabalhando em um cubículo, assistir à televisão, ir para a cama e repetir todo o processo. Os empreendedores mais audaciosos levam a vida de um jeito diferente. São movidos por uma força muito mais poderosa do que vencer a corrida dos ratos: a ambição. Eles não crescem apenas por causa de suas habilidades e ideias, mas por ter as atitudes certas e lutar para conservá-las todos os dias.

**NEIL PATEL**

escreve sobre empreendedorismo digital, é cofundador da Crazy Egg, da Hello Bar e da Kissmetrics e ajuda empresas como Amazon, Facebook e Google a aumentar sua receita


"A esperança é uma fonte poderosa de energia, mesmo que não se possa medi-la"

ILUSTRAÇÕES: WIL SILVA

# REVIRAVOLTA

## Mundos convergentes

Quando Luciano Gurgel anunciou, em 2015, que deixaria o posto de superintendente de um grande banco de investimento para se tornar gestor de uma ONG, seus colegas de trabalho acharam que ele estava louco. "Eu tinha sucesso profissional, mas faltava propósito", diz Luciano. Hoje, aos 43 anos, o economista de São Paulo é gestor da Yunus Negócios Sociais, organização que, com o apoio do Prêmio Nobel da Paz que lhe dá nome, concede orientação e recursos a empreendimentos sociais e consultoria a companhias interessadas em apoiar iniciativas com esse perfil. Saíram dali projetos como o Nestlé Nutrindo os Sonhos dos Jovens na Amazônia, de estímulo ao empreendedorismo, e o Moradigna, que instala janelas e pisos em casas de regiões castigadas por alagamentos. Apesar da virada radical, Luciano sente que seu trabalho não mudou tanto assim. "Antes, eu captava recursos para grandes empresas. Agora capto investimentos para negócios sociais", afirma. "O que muda é o impacto na sociedade. Você vê o resultado na vida das pessoas." A maior lição dessa transição é que é possível aproveitar sua bagagem profissional, seus conhecimentos e seus contatos para encontrar um significado maior no trabalho. "Interajo com os mesmos escritórios, clientes e parceiros de quando atuava em bancos de investimento." Hoje, os colegas que diziam que Luciano estava louco o procuram para saber como fazer o mesmo. "Trabalho numa organização que crê que propósito e razão são mundos convergentes", diz. **POR** VANESSA VIEIRA

FOTO: LUISA SANTOSA